مؤلف الكتاب الأكثر مبيعاً
العادات السبع للأشخاص ذوي الفعالية العالية

ستيفن ر كوفي

مع الكتاب
قرص مدمج
DVD
يتضمن ١٦
فيلماً ملهماً

8 العادة الثامنة

من الفعالية إلى العظمة







العادة الثامنة

من الفعالية إلى العظمة

ترجمة

الدكتور ياسر العيتي

ستيفن ر. كوڤي

العادة الثامنة

من الفعالية إلى العظمة



Www.fikr.com


FranklinCovey
www.Franklincovey.com

الرقم الاصطلاحي: ١٩٠٧,٠١١
الرقم الدولي: ISBN: 1-59239-497-3
الرقم الموضوعي: ٣٥٠
الموضوع: الإدارة والتنمية البشرية
العنوان: العادة الثامنة من الفعالية إلى العظمة
التأليف: ستيفن ر. كوفي
الترجمة: د. ياسر العيتي
الإخراج: محمد خالد السروجي
التنفيذ الطباعي: دار الفكر - دمشق
عدد الصفحات: ٥٥٢ ص
قياس الصفحة: ١٧×٢٥ سم
عدد النسخ: ٦٠٠٠ نسخة

دار الفكر بدمشق

برامكة مقابل مركز الانطلاق الموحد
ص.ب: (٩٦٢) دمشق-سورية
فاكس: ٢٢٣٩٧١٦
هاتف: ٢٢٣٩٧١٧ - ٢٢١١١٦٦
Http://www.fikr.com
e-mail: info@fikr.com



الطبعة الأولى

ذو الحجة ١٤٢٦هـ

كانون الثاني(يناير) ٢٠٠٦م

THE 8th HABIT

From Effectiveness to Greatness

STEPHEN R. COVEY

FREE PRESS

New York London Toronto Sydney

FREE PRESS
A Division of Simon & Schuster, Inc.
1230 Avenue of the Americas
New York, NY 10020

For information about special discounts for bulk purchases,
please contact Simon & Schuster Special Sales:
1-800-456-6798 or business@simonandschuster.com

Book design by Ellen R. Sasahara

Manufactured in the United States of America

3 5 7 9 10 8 6 4 2

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

ISBN 0-684-84665-9

محتويات الكتاب

التنفيذ- التوفيق و التمكين

عصر الحكمة

الملحقات

كلمة الناشر

يعدّ هذا الكتاب من كتب الساعة، حققت طبعته الإنكليزية إقبالاً متميزاً؛ لموضوعه المهم الذي يعنى بتطوير الشخصية الإنسانية، والارتفاع بها إلى أعلى مستويات العطاء والتألق والفاعلية، الأمر الذي يحرص عليه كل إنسان يتطلع إلى النجاح.

ومؤلفه بعدئذ معروف مشهور بكتب مماثلة قدَّمها من قبل، ولقيت رواجاً في الأسواق، وتلقاها القراء بارتياح.

ولقد حرصت دار الفكر على إصدار هذا الكتاب، تقدمه إلى قرائها الذين تبادلهم الثقة والاحترام، لأنه يوافق منهجها العام في تطوير الذات وتجديد الفكر وتشجيع الإبداع من جهة، ويتوافق مع شعارها الذي رفعته لهذا العام (مالك بن نبي: مشروع حضاري فعال) من جهة أخرى.. وهي تسعى لتجسيد مضمون هذا الشعار، وتختار الكتب التي تصب في مساره.

لقد اعتمدت دار الفكر ترجمة هذا الكتاب إلى العربية، فعهدت بذلك إلى الدكتور ياسر العيتي؛ المتمرس بأفكار ستيفن كوفي والتدريب عليها وإغنائها، ثم إنها لم تأل جهداً في مراجعتها وتدقيقها.

إنّ دار الفكر إذ تفخر بتقديم هذا الكتاب لقرائها بطبعته العربية المميزة لترجو أن يكون فيه نفع عميم، وخدمة للفكر الإنساني المتجدد.

والله من وراء القصد

دار الفكر

كلمات ثناء على كتاب (العادة الثامنة)

"يستمرُّ ستيفن كوفي بإبهارنا من خلال كتابه الجديد العادة الثامنة. وبوصفه أكثر خبراء القيادة جدارةً بالاحترام في أنحاء العالم، يبني ستيفن على الأسس التي عرضها في كتابه الأكثر مبيعاً (العادات السبع) ويقدِّم نموذجاً آخر يمكِّننا اتباعُه من أن نعيشَ حياةً مُفْعمةً بالحماس، وأن نحدثَ تغييراً ونتركَ أثراً من العَظمةِ يستمرُّ إلى أبعد من حياتنا".

لاري كينغ

"إنَّ هذا الكتاب الجديد المتميِّز(العادة الثامنة: من الفعَّالية إلى العظمة) يزوِّدنا بالمفتاح الذي يوصلنا إلى هدية رائعة وبالتحديد إلى العظمة الكامنةِ في داخل كُلِّ واحد منّا. كما أنّه يحقِّقُ المعايير الأساسية التي ذكرها ستيفن كوفي في كتابه (العاداتِ السبع للناس ذوي الفعاليَّة العالية)".

جون آر وودن

مدرِّب متقاعد، فريق يوسي إل أي لكرة السلة

مؤلف كتاب (أفضل مالديّ)

"يستمرُّ ستيفن كوفي بإدهاشنا. إنه يمكِّنُ القرَّاءَ من خلال هذا الكتاب من القيام بخطوة عملاقة أخرى باتجاه إطلاقِ العظمة الكامنةِ في نفوسهم ونفوسِ الآخرين. إنَّ عادتَه الثامنةَ تعبِّرُ بحقٍّ عن مبدأ خالدٍ من مبادئ القيادة وهو احترامُ الآخرين، تلك الحقيقة الأساسيَّة التي ضاعت في عالمٍ تتزايد نظرتُه إلى الناس على أنهم مجرَّد أدواتٍ للإنتاج في سوقٍ عالميٍّ يرتبطُ على ما يبدو بعددٍ لا متناهٍ من الشبكاتِ التجارية.

يساعدنا ستيفن على أن نكتشف ونحتفل بالعظمة الفريدة الكامنة في العدد الكبير من الأشخاص الذين يتركون أثراً في حياتنا كلَّ يوم، إنني كقائد لـ ١٢٠ ألف شخص موهوب موزَّعين على ١٥٠ بلداً في العالم أقدِّر التوضيح وإطار القيادة الذي يشاركُ به هذا الرجلُ الخبيرُ الآخرينَ بدون أيِّ تكلُّف".

ويليام جي. بارت

المدير التنفيذي الرئيسي شركة ديلويت توتش توهامتو

"لقد نقل ستيفن كوفي بكتابه (العادة الثامنة) مفهومَ القيادة إلى مستوى جديد يبعثُ على الإلهام. كتابٌ يجب أن يقرأه كلٌّ من يطمحُ إلى منصبٍ قياديٍ".

آرون غاندي

رئيس معهد إم.كي. غاندي لِلْلاعنفْ

"إنَّ القادةَ العظام يعرفون ويقدِّرون قيمة الناس، إنهم لا يصغون إلى آراء الآخرين وحسب، بل يسعون جاهدين إلى معرفتها. إنهم يتأكَّدون من أنَّ كُلَّ شخصٍ في فريقهم يمتلك الفرصة للقيام بمساهمةٍ ذات معنى وتتركُ أثراً مستمراً.

إنهم يدركون أنَّ أهمَّ مسئوليَّة يضطلعونَ بها كقادة هي تطويرُ أتباعهم وإفساحُ المجالِ لهم لكي يكبروا، وتشجيعُهم على إدراكِ كُلِّ الطاقات الكامنة في نفوسهم، لقد اعتمدنا في شركة ماريوت هذه الفلسفة منذ أمدٍ بعيد حيثُ نعتقد أننا إذا اعتنينا بزملائنا في العمل فإنهم سيعتنون بزبائننا. إن ستيفن كوفي يشاركنا هذه الفلسفة وكتابه (العادة الثامنة: من الفعَّالية إلى العظمة) يُعتبر مرشداً ممتازاً إلى الطريقة التي تجعلُ منكَ قائداً أقوى وأكثر فعَّاليَّةً ومُلْهماً بحق".

جي. ويلارد ماريوت

رئيس شركة ماريوت

" كالعادة تفوق ستيفن آر كوفي في التركيز على ما يلهم القلب و ينجز العمل في الوقت نفسه. إن العادة الثامنة – أن تحظى بسلام القلب و التركيز القوي – هي أمر أساسي."

رام شاران

مؤلف كتاب (ما الذي يريد المدير التنفيذي أن تعرفه)
و مشارك في تأليف كتاب (التركيز:قاعدة إنجاز الأمور)

"لقد انتظرت لأكثر من عقد من الزمن المرحلة الثانية من عمل ستيفن كوفي عـــلى (العادات السبع للناس ذوي الفعالية العالية). إن متطلبات حياتي تغيرت بشكل جذري منذ أن قرأت كتاب العادات السبع لأول مرة و كنت بحاجة إلى طـــريقة أخـــرى للنظر إلى حياتي و تحقيق التوازن فيها. إنني أشعر بالإلهام مرة أخرى!"

كريغ كولمان

شركة ياهو ، قسم الإعلام و المبيعات

" إن العادة الثامنة هي خريطة طريق قوية و عملية للمضي إلى ما هو أبعد من الفعالية. كل إنسان يتوق إلى السعادة و الرضى يجب أن يقرأ هذا الكتاب."

كلايتون إم.كريستنسن، أستاذ في إدارة الأعمال في مدرسة
هارفارد للأعمال

" إن الأب الـــروحي لعـــلم القيادة أحسن فعلاً مرة أخرى! ستزودك العادة الثامنة لستيفن كوفي بأداة خارقة تمكنك من اكتشاف صوتك الذي لا يمكن أن تخطئه و استخدامه في تحقيق رؤيتك الحقيقية."

بات كروك

المدير السابق لشـــــركة (NBA) و مؤلف الكتابين الأكثر مبيعاً
(أشعر بالسعادة و ستشعر بذلك أيضاً) و (كن قائداً أو تنح جانباً)

" كـــتاب تجـــب قراءته حتماً على المديرين التنفيذيين الذين يريدون زيادةً كـــبيرة في فعاليتهم الشخصية في العمل أو المترل. لقد ابتكر كوفي خريطة عمل عبقرية لتحقيق النجاح على المستويين المهني و الشخصي في الألفية الجديدة"

دوغلاس آر. كونانت

الرئيس و المدير التنفيذي لشركة كامبل سوب

" إن كـــتاب العـــادة الثامـــنة مليء بالمبادئ الأزلية التي تساعد الأشخاص والمؤسســـات عـــلى الـــتفوق. إن رؤى ستيفن كوفي الأخيرة مفعمة بالتحدي والتشويق. هذا الكتاب هو دعوة لقادة القرن الحادي و العشرين إلى التحرك"

تيم تاسو بولوس

نائب الرئيس ، شركة تشك- فل- أ

" إن عمـــل ســـتيفن كوفي الجديد يتوافق بقوة مع اعتقادي بأن كل إنسان وكل مؤسسة لديها الإمكانية للوصول إلى العظمة و الحفاظ عليها. هو يفهم أن العظمة تحتاج إلى الحماس و الحماس يجب أن تقوده ممارسات أساسية في العمل تعزز و تكافئ التعاون و النمو و الالتزام."

آن ليفرمور

النائب التنفيذي للرئيس، مجموعة الحلول التقنية ، إتش بي

كتب أُخرى ألّفها ستيفن كوفي

- العادات السبع للناس ذوي الفعَّالية العالية.
- يومِّيات العادات السبع للناس ذوي الفعَّالية العالية.
- العادات السبع للأسر ذات الفعَّالية العالية.
- كيف تعيش العادات السبع.
- القيادة المرتكزة على المبادئ.
- الأمور المهمَّة أوَّلاً.
- دفتر العمل الشخصي للعادات السبع للناس ذوي الفعَّالية العالية.

كتبٌ نشرها شركةُ فرانكلين كوفي

- العادات السبع للمراهقين ذوي الفعالية العالية.
- دفتر العمل الشخصي للعادات السبع للمراهقين ذوي الفعالية العالية.

- Life Matters
- What Matters Most
- The 10 Natural Laws of Successful Time and Life Management
- Business Think
- Breakthrough factor

شكر

ما كان هذا الكتاب ليرى النور لولا جهود مخلصة بذلها من ساهموا فيه؛ السيدة هدى خواجه المديرة التنفيذية لمؤسسة قيادة الاستشارات، التي بذلت جهداً كبيراً في مراجعة الكتاب. والسيد ناجي صليب الاستشاري في المؤسسة ذاتها، وكان له فضل في تعريب المصطلحات. والسيد غياث هواري المدير التنفيذي لمؤسسة آفاق بلاحدود وقد تابع الترجمة منذ أولياتها، ونسق خطواتها.

وأخص بالشكر السيد سعود خضير الذي اقترح ترجمة الكتاب ويسر اتفاقية نشره، ودار الفكر التي تبنت ترجمته وحرصت على تدقيقها وإخراجها على هذا النحو المميز.

المعرب

كلمات شكر

أحـــد الـــدروس العظيمة التي علّمتني إيّاها الحياة هو أنك إذا أردتَ أن تقوم بمساهمة جديدة فعليك أن تُعِدَّ لها إعداداً جديداً بالكامل. على الرغمِ من أنَّ كُلَّ مشروعٍ كتابةٍ مميَّزٍ قمتُ به في حياتي قد عزَّزَ قناعتي بهذا المبدأ إلا أنّه من السهل نســيانه. بــدأتُ تأليفَ هذا الكتاب منذ خمس سنوات معتقداً أنَّ باستطاعتي أن أعتمد على ما قمتُ به في حياتي من دراسة وتدريس وتقديم استشارات في مجالِ القــيادة، وأن أنجــزَ الكــتابَ بُسْرعةٍ خلال عدة شهور. بعد أكثر من عامٍ من تدريــس المــادة وكتابــتها أنهيتُ مع فريقي المسوَّدةَ الأوَّلية التي ابتهجنا كثيراً بالوصول إليها. في ذلك الوقت أدركنا تماماً ما يكتشفه المتسلّقون عندما يتسلّقون الجبال؛ لم نصل إلى القمة أبداً، كلُّ ما وصلنا إليه هو ذروة المرتفع الأوَّل.

من هذه النقطة الجديدة التي وصلنا إليها بشقِّ الأَنْفُسِ استطعنا أن نرى أشياءَ لم نكــن نراها من قبل، أشياءَ لا يمكن رؤيتها إلا من قمةِ ذلك المرتفع، وهكذا وجَّهنا أنظارنا إلى الجبل (الحقيقي) وبدأنا التسلُّقَ من جديد.

لقد مررنا بهذه التجربةِ عشرات المرَّات، في كُلِّ مرَّةٍ كنَّا نعتقدُ أننا أخيراً قد وصــلنا إلى الذروة، في كل مرَّةٍ كنَّا نحسب أننا انتهينا من تأليفِ الكتاب، وفي كُــلِّ مرَّة كنَّا ندرك بتواضعٍ أننا ارتقينا إلى مستوى جديدٍ ومُهمٍّ من مستوياتِ الرؤية وأنَّ هناك جبلاً آخر علينا تسلُّقه.

إنَّ أعظم الإنجازات التي حقّقَها متسلقو الجبال عبر التاريخ وأكثرها إلهاماً لم تكــن قصصاً عن إنجازات شخصية وإنما قصصٌ عن القوَّة الخارقة التي يمتلكها الفريقُ عندما يكون موحَّداً وموهوباً ومستعداً، وعندما يظلُّ كُلُّ فردٍ في الفريقِ ملتزماً حتى النهايةِ بالولاءِ لزملائه وللرؤية التي يشتركون فيها جميعاً.

إنَّ معظـــم الفرق التي حاولت الوصول إلى قمَّةِ إيفرست لم تنجح في ذلك، القلـــيلُ جدّاً من هذه الفرق وصل إلى القمَّة. لسبب أو لآخر إن معظم الناس و معظـــم الفــــرق عندما يُمتحنون بظروف بالغة الصعوبة يتوقفون عن المسير إمَّا طوعــــاً أو كــــرهاً. إنَّ قصة سنوات التسلُّق الخمس التي قضيناها لإكمال هذا الكـــتاب لا تخـــتلف عن تلك القصص. لولا التصميم والالتزام الثابت والصبر والتشجيع والتكاتف الذي أبداه الفريق الذي ساعدني في هذا المشروع ما كان هذا الكتابُ ليخرجَ بهذا المستوى، بل ما كانَ ليرى النور أبداً!

لذلـــك أعـــبِّرُ بامتـــنانٍ شديد عن تقديري لهؤلاء الأشخاص لما قدَّموه من مساهمات.

- لعشـــراتِ الألـــوف من الأشخاص في مختلف المواقع في كُلِّ أنحاء العالم، أولئك الذيـــن اهـــتموا إلى درجةٍ أنهم أعطوا تقييماً صادقاً، وشاركوني في آمالٍ وآلامٍ ومواضـــيعَ مســـتمدَّة مـــن واقع الحياة مما دفعني إلى تسلُّق (سلسلة من الجبال) تعلَّمت منها الكثير، ونتجَ عن ذلك حالة من الابتكار المتجدّد ونظرات ثاقبة ثمينة وعدد كبير من الاختبارات التي تمتحنُ صَبْرَ الفريق.
- لـــبويد كريغ، لالتزامه الخارق على مدى خمس سنوات، ولحماسته و إخلاصه، سواء في تطوير الكتاب أو إعداده للنشر. كذلك لإدارته لجميع الشؤون المتعلقة بهـــذا المشروع الضخم الذي شارك فيه فريق كامل في تأليف الكتاب، ولقيادته وتعاونـــه مـــع الناشر ومع وكيلنا و مع شركتنا، وقبل كُل ذلك لروحه المعنوية العالية وحصافةِ رأيه، ومرونته وصبره، وخبرته التي لا يمكن الاستغناء عنها.
- كذلك أعبر عن تقديري العميق لزوجة بويد ميشيل داينس كريغ لإيجابيَّتها الهائلة ودعمها المستمر و تضحيتها التي ساهمت في إنجاح (الماراثون).
- لـــلموظفين الـــذي يعملـــون في مكتبي، وللفريق الذي كان يدعمهم باتي بالات وجولي جَدْ غيلمان ودارلا سالين وجولي ماك آليستر وديان ثومبسون وكريستي

برزيزينســـكي لإخلاصهم النادر وولائهم، واستعدادهم الدائم لتقديم الخدمات، ولمهنيَّتهم العالية.

- لشـــركائي الملـــتزمين في شركة فرانكلين كوفي وخصوصاً بوب وايتمان وابني شون، لمراجعتهم العميقة للمسودة النهائية، ولما قدَّموه من تقييمٍ علمي وثمين.
- لإدوارد إتش. بولي الذي لعب الدور الرئيسي في مساعدتي على تنقيح الكتابات المـــتعلقة بالقيادة، ولريتشارد غارسيا ومايك روبتز اللذين ساعداني في الأبحاث دون كَلَلٍ أو مَلل.
- ليتساماير سانتياغو التي ساعدتني في إعداد المسودات الأولية لهذا الكتاب للنشر.
- لشيري هول إيفيرث التي عملت عدة سنوات في ابتكار وإعادة ابتكار رسومات هذا الكتاب.
- لـــيراد آندرســـون وبروس ينبور وميكاميرِل و كثيرٍ غيرهم من الزملاء الموهوبين الذيـــن كانوا طوال تلك السنوات الطاقة الابتكارية خلف الأفلام التي يتضمَّنها الشريط المُدْمج المرافق لهذا الكتاب والتي حازت على عدَّةِ جوائز.
- لغريغ لينك، لعبقرية رؤيته في التسويق ولاستمراره في الالتزام بمهمَّتنا.
- لابـــني ستيفن الذي علَّمني الكثير عن الثقة؛ إمَّا من خلال سلوكه الشخصي أو بتعمُّقه في الأسس النظرية والعملية لمفهوم الثقة.
- لوكيـــلي الأدبي المُـــبهج جان مِيلر وشريكه شانون مايسر مارفن؛ للسنوات التي أمضياها في تقديم الخدمات والنصائح الرائعة.
- لوب آساهنيا، المحرر الذي وثقتُ به منذ فترةٍ طويلة لأنه ساعدني مرَّةً أخرى على الخروج مما يدورُ برأسي، والبدءِ دائماً من حيثُ يقف القارئ.
- لشـــركائنا المحـــترمين في النشر في شركة سيمون وشوستر و خصوصاً كارولين

ريـــدي ومارثاليفن وسوزان دوناهو و دومينيك أنفيوزو، الذين كانوا موجودين دائمـــاً خـــلال عملية (المخاض والولادة) الطويلة، بما في ذلك عدَّة مرات من (المخاض الكاذب) صادفتنا في أثناء صعودنا إلى القمة.

- لـــزوجتي العزيـــزة ساندرا، ولأولادي وأحفادي الذين اختاروا – على الرغم من انغماســـي بهـــذا المشـــروع الطويل – الابتسام والتشجيع بدلاً من الاحتجاج والـــتقريع. ولجـــدِّي الحبيب ستيفن إل ريتشاردز، ولأبويَّ النبيلين ستيفن جي ولويـــس ريتشاردز كوفي، ولأخوتي الأعزَّاء إيلين وهيلي جين وماريلين وجون الذين ساهموا بشكلٍ كبير في صياغة شخصيَّتي منذ طفولتي إلى الوقت الحاضر.
- للباري عزَّ وجل الذي خلقنا ودلَّنا جميعاً إلى طريقِ السعادة.

إلى أولئك

العظماء الشجعان المتواضعين

الذين يعيشون بيننا أمثلةً حيّةً

على أن القيادةَ

خَيار وليست منصباً.

الفصل الأول

الألم

أنصِت إلى الأصواتِ التالية:

"إنني عالق في حياةٍ مملة".

"ليس لديَّ حياة حقيقية. إنني مُستَهْلَك تماماً ومُرْهَق".

"لا أحد يقدِّرني أو يقيمُ لي وزناً. إن رئيسي في العمل ليس لديه فكرة عن كُلِّ إمكانياتي".

"لا أشــعر أنَّ أحــداً يحتاجُ إليَّ ـــ سواء في العمل أو من أولادي الصغار والمــراهقين أومن جيراني والمجتمع الذي أنتمي إليه أو حتى زوجتي ـــ إلاّ لدفع الفواتير".

"إنني يائس ومُحْبَط".

"يــبدو أنــني لا أفعل ما يكفي للوصول إلى غاياتي، أشعر أنني لا أتقدَّمُ إلى الأمام أبداً".

"ربما إنني لا أملك القدرة على فعل الأمور".

"إنني لا أستطيع صُنْعَ أيِّ تغيير".

"أشعر بفراغٍ في داخلي. إنَّ حياتي تفتقر إلى المعنى، هناك شيء ما ينقصُني".

"إنني غاضب وخائف. لا أستطيع تحمُّلَ فقدي لعملي ".

"أنا وحيد".

"أشعر بالإجهاد، كُلُّ شيء عاجل".

"إنَّ مديري يتدخل في كُل صغيرةٍ وكبيرة، أشعر بالاختناق".

" لقد سئمت كُلَّ هذه السياسة القائمة على التملُّق والطعن في الظهر".

"أشعر بالملل، كلُّ ما أقوم به هو تمضيةُ الوقت. إنَّ معظم مشاعر الرضى تأتي من أمورٍ خارج عملي".

"إنــي أُدفــع دفعــاً للحصول على الأرقام، إنَّ ذلك يُحمِّلني ضغطاً هائلاً، ببساطة ليس لديَّ الوقت أو المصادر للقيام بكُلِّ هذا العمل".

"بوجود زوجٍ لا يتفهم، وأولادٍ لا يُصغون ولا يطيعون، لم يعد البيتُ مكاناً أفضل من العمل".

"لا أستطيع تغيير الأمور".

هذه العبارات هي أصواتُ أشخاصٍ في العمل أو في المترل، أصواتُ الملايين من الآباء والأمَّهات والعمال وموظَّفي الخدمات والمديرين والمهنيين والتنفيذيين في كُلِّ أنحاء العالم، أولئك الذين يكافحون لصنعِ واقعٍ جديد. إنَّ الألم شخصي وعمــيق، وقد تكون أنت ممن يردِّد الكثير من هذه العبارات. وكما قال كارل روجــرز ذات يــوم "إنَّ الأمــور التي نعتبرها شخصيَّةً جداً هي أكثر الأمور انتشاراً"(١).

بالطــبع هناك أشخاص منخرطون ومساهمون ومفعمون بالحيوية في عملهم لكنهم قليلون جداً. كثيراً ما أطرحُ على الحشود التي أحاضر فيها السؤال التالي: "من منكم يوافق على أنَّ معظم العاملين في مؤسسته يملكون من الموهبة والذكاء و القــدرة والابــتكار أكــثر بكــثير مما تحتاج إليه أو تسمح به المناصب التي يشــغلونها؟" إن الأكثرية الساحقة من الأشخاص يرفعون أيديهم، ويحدث ذلك في الجموع التي أحاضر فيها في كُلِّ أنحاء العالم.

لا شــيء يعبر عن هذا الألم بشكل واضحٍ وعملي في المؤسسات أكثر من عجــزِها عــن التركيز على أهمِّ أولوياتها وتنفيذ هذه الأولويَّات. باستخدام ما

ندعـــوه استبيان الذكاء التنفيذي Q×[*]قامت مؤسسة هاريس إنتر أكتيف التي ابـــتكرت اســـتطلاع هاريس بدارسة شملت ٢٣ألف مواطن أمريكي موظفين بدوام كامل يعملون في الصناعات الأساسية[**] ويشغلون[***] وظائف أساسية، وهذه بعض النتائج المذهلة التي توصَّلت إليها تلك الدراسة.

- ٣٧% فقط قالوا إنَّ لديهم فهماً واضحاً للأهداف التي تسعى مؤسساتهم إلى تحقيقها، وللأسباب التي تدفعها إلى اختيار هذه الأهداف.
- واحـــد مـــن خمسة فقط قال إنه متحمس لأهدافِ مؤسسته و فريق عمله.
- واحـــد من خمسة فقط من العاملين قال إنَّ لديه (خط رؤية) واضحاً يصلُ بين المهمة الموكلة إليه وأهدافِ مؤسسته وفريق عمله.
- النصف فقط كانوا راضين عن العمل الذي أنجزوه في نهاية الأسبوع.
- ١٥% فقـــط شـــعروا أنَّ مؤسســـتهم تمكنهم بشكلٍ كامل من تنفيذ الأهداف الأساسية.
- ١٥% فقط شعروا أنهم يعملون في جوٍّ مليءٍ بالثقة.

(*) لخلاصـــة أكـــثر تفصـــيلاً عن نتائج دراسة مؤسسة هاريس إنترأكتيف على ٢٣ ألف عامل ومدير وتنفـــيذي قاموا بملءِ استبيان الذكاء التنفيذي Q× انظر إلى الملحق رقم (٦) : نتائج استبيان الذكاء التنفيذي Q×.

(**) تتضـــمَّن الصـــناعات الأساسية: خدمات السكن والطعام، السيارات، البنوك والخدمات المالية، الاتصـــالات، التعلـــيم، الرعاية الصحية الجيش، الإدارة العامة والحكومية، تجارة التجزئة، الخدمات التقنية، الاتصالات السلكية واللاسلكية.

(***) تتضـــمَّن الوظـــائف الأساسية: المحاسبون، مساعدو المدير وموظَّفو السكريتاريا، موظَّفو الدعاية والتســـويق، المديـــرون التنفيذيون، أخصائيو الحاسوب، مديرو التعليم، الموظَّفون الماليُّون، الموظَّفون الحكوميُّون، العاملون في الرعاية الصحيَّة، وكلاء المبيعات و ممثلوها.

- ١٧% فقـــط شعروا أنّ مؤسستهم تشجِّع التواصل المفتوح الذي يحترم الآراء المختلفة وينتجُ أفكاراً جديدةً أفضل من الأفكار الموجودة.

- ١٠% فقط شعروا أنّ مؤسستهم تحمِّلُ الموظفين المسؤولية عن النتائج.

- ٢٠% فقط قالوا أهم يثقون تماماً بالمؤسسة التي يعملون فيها.

- ١٣% قـــالوا أنّ لديهم علاقات مع المجموعات والأقسام الأخرى تتميَّز بمستوى عالٍ من الثقة والتعاون.

إذا افترضـــنا أنّ فريقاً لكرة القدم حصَّلَ نتائج مماثلة فإن ذلك يعني أن أربعة فقـــط مـــن اللاعبين الأحد عشر يعرفون أين يقع مرماهم، واثنين منهم فقط يهـــتمُّون بالمباراة، واثنين فقط يعرفون دورهم في المباراة وماذا يُفترضُ بهم أن يفعلـــوا بالتحديد، وجميعُ اللاعبين عدا اثنين منهم قد يلعبون ضدَّ فريقهم بدلاً من اللعب ضد الفريق الآخر.

هـــذه المعلومـــات تدعـــو إلى الاستيقاظ، وهي توافق خبرتي الشخصية مع أشخاصٍ من مختلف أنواع المؤسسات في جميع أنحاء العالم.

على الرغم من كُل مكاسبنا التقنية والابتكار في المنتجات و الأسواق العالمية فـــإنّ معظـــم الأشخاص لا يتطوَّرون في المؤسسات التي يعملون فيها وهم لا يشـــعرون بالرضى أو الحماس، بل هم محبطون، وليس لديهم فكرة واضحة عن وجهـــة المؤسسة أو عن أولويَّاها، ويشعرون بأهم عالقون ومُشتَّتون و أنه ليس باســـتطاعتهم تغيير الكثير. هل باستطاعتك أن تتخيَّل حجم الخسارة التي تترل بالأشـــخاص والمؤسســـات بســـبب الفشل في توظيف حماس القوى العاملة وموهبـــتها وذكائها بشكلٍ كامل؟ إها أعظم بكثير من كل الضرائب والفوائد المصرفية وتكاليف العمل مجموعةً إلى بعضها!

لماذا العادة الثامنة

لقد تغيَّر العالم كثيراً منذ أن نُشِر كتاب (العادات السبع للناس ذوي الفعالية العالية) عام ١٩٨٩. إن التحديات والتعقيدات التي نواجهها في حياتنا الشخصية وعلاقاتنا وأسرنا وحياتنا المهنية ومؤسساتنا تأخذ ترتيباً جديداً من حيثُ أهميتها.

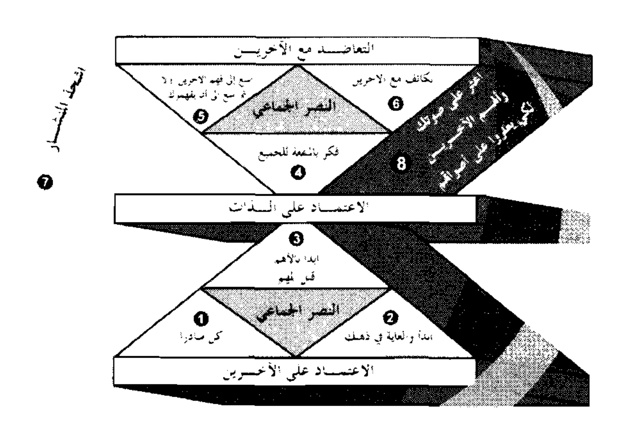
في الحقيقة يعتبر الكثيرون عام ١٩٨٩ــ العام الذي شهدنا فيه سقوط جدار برلين ــ بداية عصر المعلومات وولادةَ واقعٍ جديد، ودخولَ مرحلةٍ من التغيُّرات العاصفة ذات الأهمية الكبيرة.إنَّها بحقٍّ بداية عصرٍ جديد.

لقد تساءَل الكثيرون عما إذا كانت العادات السبع ما تزال مفيدةً اليوم في هذا الواقع الجديد. وكان جوابي دائماً أنه كلَّما كثر التغيير وصعبت التحديات أصبحت العادات السبع أكثر فائدة. بإمكانك أن ترى كيف أنَّ العادات السبع توشك أن تصبح ذاتَ فعَّالية عالية؛ إنها تمثل إطاراً كاملاً من المبادئ العالمية الخالدة لقوَّةِ الشخصية والفعَّالية الإنسانية. أن نكون فعَّالين كأشخاص ومؤسسات لم يعد خياراً اليوم، إنَّه ثمن النزول إلى ساحة اللعب. لكن البقاء والتطوُّر والابتكار والتفوُّق والقيادة في هذا الواقع الجديد تتطلبُ منا الوصول إلى ما هو أكثر من الفعَّالية. إنَّ هذا العصر الجديد يدعونا ويحتاجُ منَّا بلوغ العظمة. إنَّه عصر الرضى والتنفيذ بحماس والمساهمة المهمَّة، وهي مفاهيم تقع في مستوى أو بُعْدٍ مختلف. إنها تختلفُ في النوع ــ تماماً كما يختلفُ مفهوم (الأهمية) في النوع وليس في الدرجة ــ عن مفهوم النجاح. إنَّ الوصول إلى مستوياتٍ أعلى من العبقرية والاندفاع ــ ما يمكن أن نسمِّيه بالصوت ــ يحتاجُ إلى أسلوبٍ جديدٍ في التفكير، إلى مهارة جديدة، إلى أداةٍ جديدة، إنه يحتاج إلى عادة جديدة.

إذن العادة الثامنة ليست مجرَّد إضافة عادة جديدة إلى العادة السابعة، عادة يمكن نسيانها أحياناً، بل هي تتعلقُ برؤيةِ وتسخيرِ قوَّةِ بعدٍ ثالث يُضافُ إلى العادات السبع ويلبِّي التحدِّي الأساسي لهذا العصر الجديد عصرِ عمَّال المعرفة.

إن العادة الثامنة هي: اعثر على صوتك وألهم الآخرين لكي يعثروا على أصواتهم.

الواقــع الجديد للعــادات السبع - العــادة الثامنــة



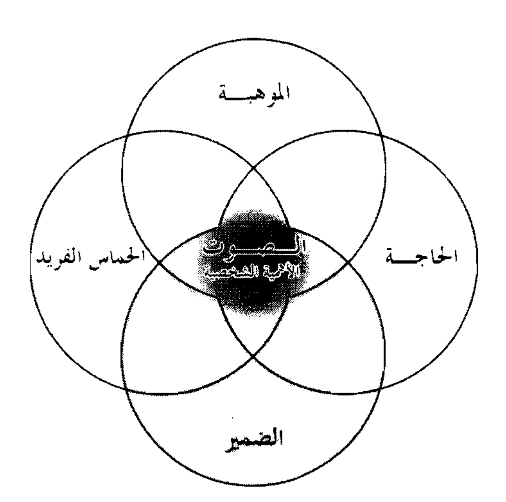
الشكل ١ ــ ١

تمـــثل العادة الثامنة الطريق إلى جانبٍ واعدٍ من واقع اليوم. إنها تقف بشكلٍ واضـــح في مواجهةِ الألمِ والإحباط الذي وصفته قبل قليل. في الحقيقة هي واقع لا يحـــدُّه الـــزمان و هي صوت الروح الإنسانية المفعمة بالأمل والذكاء، المرنة بطبيعتها والتي لا حدود لإمكانيَّاتها في خدمة الفضيلة.

هـــذا الصـــوتُ يشملُ أيضاً روح المؤسَّسات التي سوف تبقى وتنمو وتؤثر بشكلٍ بالغٍ على مستقبل العالم.

إن الصـــوت هـــو الأهمية الشخصية الفريدة؛ الأهمِّية التي تبرز عندما نواجه أعظم التحديات في حياتنا و التي تجعلنا أكفّاء لمواجهة هذه التحديات.

كمـــا هـــو موضَّح في الشكل ١ ــــ ٢ يكمن الصوت عند تقاطع الموهبة (مواهـــبك ونقاطُ قوَّتك الفطرية) والحماس (تلك الأشياء التي تقوِّيك وتثيرك وتحـــرِّكك وتلهمك) والحاجة (بما في ذلك حاجاتُ العالم التي تستحقُّ أن تبذلَ مـــن أجلها) والضمير (ذلك الصوتُ الهادئ الخافتُ في داخلنا الذي يدلُّنا على الأمور الصحيحة ويدفعنا إلى القيام بها).



الشكل ١ ــ ٢

عندما تنهمك في عَمَلٍ يفعِّلُ موهبتك ويشعل حماسك ويلبي حاجةً ماسةً في العالم من حولك وتشعرُ أنَّ ضميرك يدفعك إلى القيام به عندها ستجد صوتك، ستجد نداءَك الداخلي، ستجد مفتاح روحك.

هـــناك شـــوق فطري عميق - لا يمكن وصفه بالكلمات - في داخل كُلِّ واحـــد مـــنا يدفعه إلى العثور على صوته في هذه الحياة. إن الانفجار الثوري الأُسِّـــيِّ (*) لشبكة الإنترنت هو واحد من أقوى المظاهر العصرية التي تدلُّ على هذه الحقيقة.

قـــد يكون الإنترنت رمزاً ممتازاً على التغيُّرات الجذرية التي طرأتْ على عالم اليوم، ذلك العالم الذي يعتمد الاقتصادُ فيه على عمال المعلومات والمعرفة.

وقـــد عـــبَّر لوك ليفين وسيرلز ووينبرغر في كتابهم (بيان قطار مفتاح اللغز) الذي نُشِرَ عام ١٩٩٩ عن ذلك كما يلي:

"إنـــنا جمـــيعاً نعـــثر على أصواتنا مرَّةً أخرى. إننا نتعلَّمُ كيف نتحدثُ إلى

(*) مشتق من الخط البياني الأسِّي الذي يتصاعد بشكل عمودي (المعرب)

بعضـــنا، هـــناك حـــوارٌ اليوم في الداخل والخارج لم يكن موجوداً قبل خمس سنوات، بل لم يكن بادياً للعيان منذ بداية الثورة الصناعية.

الـــيوم وبفضـــل شـــبكة الإنترنت العالمية التي ربطت أجزاء الكرة الأرضية بعضـــها ببعض فإنَّ هذا الحوار أصبح من السعة وتعدد الوجوه بحيث تستحيلُ الإحاطـــةُ بموضوعه. إنه يدور حول بليون عام من الآمال والمخاوف والأحلام المشـــفَّرة في ذلك اللولب المزدوج الملتوي(*)إنه ارتجاع لكل ما تجمع في جنسنا البشري المحيِّر.

هـــناك شـــيء ما بالغ الغرابة، شيء قديم وجوهريٌ و مقدس و ضائعٌ بين أنابيب القرن الواحد والعشرين و أسلاكه.

هـــناك ملايـــين وملايين الخيوط في هذا الحوار ولكن عند بداية كُلِّ خيطٌ ونهايته يوجد كائن بشري.

إن هـــذه الرغـــبة الملحَّة في استخدام الإنترنت تتمُّ عن حنينٍ شديدٍ لا يمكن فهمـــه إلا عـــلى أنه حنين روحي. حنينٌ يدلُّ على أننا نفتقدُ إلى شيءٍ ما في حياتـــنا. ما نفتقده هو صوت الإنسان. إن الإغراء الروحي الكامن في الانترنت يَعِدُ بعودة ذلكَ الصوت"(٢).

بـــدلاً من الإسهابِ في وصفِ الصوت دعوني أشرحه لكم من خلال قصةٍ حقيقية.

عـــندما التقيـــتُ بمحمَّد يونس مؤسس (بنك غرامين) وهي منظَّمة فريدة أُسِّسَـــت لغاية واحدة هي زيادة عدد القروض الصغيرة التي يمكن إعطاؤها إلى أفقـــر الفقـــراء في بنغلاديش، سألته: متى وكيف تبلورت رؤيته، فأجابَ أنه لم تكن لديه أيُّ رؤية عندما بدأ، كُلُّ ما في الأمر أنه رأى شخصاً محتاجاً فحاول مساعدته وهكذا تطوَّرت الرؤيةُ لديه.

(*) الجينات البشرية (المعرب)

إنَّ رؤيــة محمّد يونس عن عالم خالٍ من الفقر بدأت بالتشكُّل إثر حادثة في أحــد شوارع بنغلاديش. وقد سردَ لي قصته أثناء مقابلتي معه وأنا أعدُّ(*) مقالاً عن القيادة.

"قــبل خمســة وعشرين عاماً كنت أدرِّس الاقتصاد في جامعة بنغلاديش، وكانــت الــبلاد تعــاني من المجاعة. لقد كنت أشعر بالأسى، إذ كنت أدرِّس النظريات الاقتصادية المحترمة في الصف متحمساً بشهادة الدكتوراه التي حصلتُ عليها من الولايات المتحدة، ولكن عندما كنت أغادر الصف كنتُ أرى حولي هياكل عظمية لأناسٍ ينتظرون الموت.

شــعرتُ أنَّ كُلَّ ما تعلَّمتُه وكلَّ ما كنتُ أدرِّسه عبارة عن قَصصٍ ملفَّقة لا أثَر لها على حياة الناس. لذلك بدأتُ أحاولُ أن أكتشف كيف يعيش الناس في القرية المجاورة لحرم الجامعة. أردتُ أن أكتشف إن كان باستطاعتي - كإنسان - أن أقــومَ بــأيِّ عملٍ يؤخِّرُ أو يوقف الموت ولو موتَ شخصٍ واحد. لقد تخلَّيــتُ عن نظرةِ الطائر الذي يرنو إلى كُلِّ شيءٍ من عَلٍ، من السماء، وتبنيتُ نظــرةَ الــدودة محاولاً العثورَ على أيِّ شيءٍ يقعُ أمامي مباشرة لأشمّه وأتلمَّسه وأرى إن كان باستطاعتي أن أفعل شيئاً إزاءه.

ثم حدثــت حادثــة معيَّنة دفعت بي في اتجاهٍ جديد؛ إذ قابلتُ امرأةً كانت تصــنع كراســي من الخيزران، وبعد نقاشٍ طويلٍ اكتشفتُ أنها تكسبُ سَنْتَين أمريكيين كُلَّ يوم. لم أستطع أن أصدقَ أنَّ شخصاً ما يمكن أن يعمل بكُل هذا الجد وأن يصنع كراسي من الخيزران بمثل هذا الجمال ثم لا يحصل في النهايةِ إلا عــلى قــدرٍ ضئيل من الربح. لقد بيَّنت لي تلك المرأة كيف أنها لا تملك المال الكــافي لشراءِ الخيزران لذلك تقترضه من التاجر الذي يشترط عليها أن تبيعه الكراسي بالسعر الذي يحدِّده، وهذا يفسِّر البنسين اللذين كانت تكسبهما، لقد كانت في الحقيقة محجوزةً تماماً لمصلحة ذلك الشخص.

(*) مؤسسة نيويورك تايمز للنشر

سألتُها: وكم يكلّفُ شراء الخيزران؟ أجابت: "حوالي عشرين سنتاً".

فكّـرتُ حيـنها؛ هل من المعقول أن يعاني الناسُ بسبب عشرين سنتاً وألا يكـونَ باسـتطاعةِ أحدٍ ما القيامَ بشيءٍ ما لمساعدتهم؟ خرجتُ بفكرةٍ أُخرى وهي أن أكتب قائمةً بأسماءِ الأشخاص الذين يحتاجون إلى هذا النوع من المال.

اصطحبتُ تلميذاً لي وتجوَّلنا في القريةِ لعدَّةِ أيام خرجنا بعدها بقائمةٍ تتضمَّنُ اثـنين وأربعـين اسماً، عندما حسبتُ المبلغ الذي يحتاجون إليه فوجئتُ بأكبرِ صـدمةٍ في حـياتي: لقد كان المبلغُ لا يتجاوز سبعة وعشرين دولاراً، شعرتُ بالعـارِ لكوني أنتمي إلى مجتمعٍ لا يستطيع تأمين سبعة وعشرين دولاراً لاثنين وأربعين من العمالِ المجدِّين الماهرين.

ولكي أمحو ذلك العار أخرجت المبلغ من جيبي وأعطيتُه لتلميذي وقلتُ له: "خـذ هذا المبلغ وأعطه للاثنين والأربعين شخصاً الذين قابلناهم وأخبرهم أنه سـلفة وأنَّ باستطاعتهم إعادتها عندما يتمكّنون من ذلك وأنهم يستطيعون أن يبيعوا منتجاتهم في المكان الذي يحصلون منه على سعرٍ جيد".

كلُّ ما يحتاجُ إليه الشيطان لكي يحقق الانتصار هو أن يجلس الأخيار دون أن يفعلوا شيئاً(٣).

إيدموند بورك

بعد أن أخذوا المال شعروا بابتهاجٍ شديد و قد دفعتني رؤية هذا الابتهاج إلى الـتفكير (مـاذا يمكنني أن أفعل الآن؟) وفكَّرتُ في فرع المصرف الذي يقع في حـرم الجامعة، وذهبتُ إلى المدير واقترحتُ عليه أن يُقرضَ المال للفقراء الذين قابلتُهم في القرية.

ذُهـل المدير وقال: "هل أنت مجنون؟ هذا مستحيل، كيف يمكننا أن نقرضَ المـالَ للفقراء؟ إنهم غير جديرين بالدين". توسَّلتُ إليه قائلاً: "دعنا نحاول على الأقل، إنَّ ذلك لن يكلّفَ إلا القليلَ من المال" أجابني: "لا، إنَّ قوانيننا لا تسمح

بذلــك. إنهم لا يستطيعون تأمين ضمانة للقرض، كما أنَّ قدراً قليلاً من المال كهــذا لا يستحقُّ الإقراض". واقترح عليَّ أن أقابلَ موظَّفين أعلى منه في مركز المصرف في بنغلاديش.

حملــتُ هــذه النصيحة إلى الأشخاص ذوي الشأن في قسم العمل المصرفي، وكنــت دائماً أتلقى الردَّ نفسه. وأخيراً وبعد أيَّامٍ من المحاولات قدَّمتُ نفسي ككفيل؛ سوف أكفل القرض، سوف أوقع على أيِّ شيءٍ يريدونه منّي وهكذا سيعطونني المال وسأعطيه بدوري إلى الفقراء.

وهكذا كانت البداية. لقد حذَّروني عدة مرات أنَّ الفقراء الذين سيأخذون المــال لن يعيدوه أبداً. قلتُ لهم: "سوفَ أجرِّب" وكانت المفاجأة أنهم أعادوا كُــلَّ بنسٍ استدانوه. شعرتُ بالإثارة وجئتُ المديرَ وقلتُ له: "انظر لقد أعادوا المــال ولم تحــدث أيُّ مشكلة". لكنه أجابَ قائلاً: "أوه، لا.. إنهم يخدعونك، وعــندما تعطــيهم مزيداً من المال لن يعيدوه أبداً". فأعطيتهم مزيداً من المال وأعــادوه كــاملاً، لكنه قال: "حسناً ربما ينجح ذلك في قريةٍ واحدة لكنه لن ينجح في قريتين". ومباشرةً جرَّبته في قريتين ونجح.

وهكــذا أصبح الأَمْرُ نوعاً من الصراع بيني وبين مدير المصرف وزملائه في المناصب العليا. لقد استمرُّوا بالقول أنَّ عدداً أكبر من القرى، ربما خمس قرى، سوف يُظهر فَشلَ المشروع، وهكذا جرَّبتُ الأمر في خمس قرى وكانت النتيجة أنَّ الجمــيع أعــادوا المال. ومع ذلك لم يستسلموا وقالوا (عشرقرى، خمسون قــرية، مئة قرية) وهكذا أصبح الأمرُ نوعاً من المباراة بيني وبينهم. لقد خرجتُ بنتائج لا يستطيعون إنكارها؛ لأنَّ المال الذي كنتُ أعطيته كانَ مالَهم لكنَّهم لم يــريدوا تصــديقها لأنهم دُرِّبوا على الاعتقادِ بأنَّ الفقراء لا يمكن الوثوق بهم. لحسن الحظ، لم أكن مُدرَّباً بهذه الطريقة لذلك استطعتُ أن أصدِّق الأمور التي كنتُ أراها عندما كانت تُظْهِرُ نفسها. أما عقول موظفي المصرف وعيونهم فقد أعمتها المعرفة التي كانت لديهم.

وأخيراً خطرت ببالي الفكرة التالية: لماذا أحاول إقناعهم؟ إنني مقتنعٌ تماماً أنّ الفقراءَ يستطيعون أخذ المالِ وإعادتَه. لماذا لا ننشئ مصرفاً مستقلاً؟ أثارتني هذه الفكـــرة وكتبتُ خطّةَ المشروع، وذهبتُ إلى الحكومة لأحصل على إذنٍ بإقامة المصرف. استغرق الأمر عامين حتى استطعتُ إقناع الحكومة.

في الـــثاني مـــن تشرين الأول عام ١٩٨٣ أصبحنا مصرفاً رسمياً و مستقلاً. كان الأمر مثيراً بالنسبة إلينا جميعاً فقد أصبح لدينا مصرفنا الخاص وباستطاعتنا أن نتوسَّع كما نشاء وهذا ما فعلناه بالضبط".

> **عندما تلهمك غاية عظيمة أو مشروع خارق فإن كل أفكارك ستحطم قيودها و ستجد عقلك يتجاوز الحدود، و إدراكك يتوسع في كل اتجاه، و ستجد نفسك في عالم جديد مدهش و عظيم.**
>
> **من حكم اليوغا لبانتاجالي**

يعمـــل مصرف غرامين اليوم في أكثر من ٤٦ ألف قرية في بنغلاديش من خـــلال ١٢٦٧ فـــرعاً، ولديه ١٢ألف موظف. قام المصرف بإقراض أكثر من ٤,٥ بليون دولار على شكل قروض تتراوح من ١٢إلى ١٥ دولاراً، وبمعدّلٍ لا يزيد عن مئتي دولار إنهم يقومون بإقراض٢/١ بليون دولار كُلّ عام، حتى إنهم يقرضـــون المتســـولين لمساعدتهم على التوقف عن التسوُّل والبدء بالعمل، كما يقدِّمون قرضاً لشراء منزل يبلغ ثلاث مئة دولار. قد تكون هذه الأرقام صغيرة بالنســـبةِ إليـــنا في عـــالم الأعمال ولكن إذا فكرّنا في التأثير الذي يتركه هذا المشـــروع في حياة الأشخاص سنجد أنه يُقْرِض ٥٠٠مليون دولار كل عام لـــ ٣,٧ مليون إنسان ٩٦% منهم من النساء، حيث يتخذ هؤلاء الناس قراراً بأنهم قادرون على اتّخاذ خطوات تغيرِّ حياتهم وحياة أسرهم. ٣,٧ مليون إنسان كان عليهم أن يتخذوا قراراً بأنهم قادرون على صنع التغيير، ٣,٧ مليون إنسان كان علـــيهم أن يقضـــوا لـــيلةً من الأرقِ ليستيقظوا في الصباح الباكر ويتجهوا إلى مصـــرف غـــرامين وهم مرتعدون و لكنهم مصمِّمون. في قلبِ عمليَّةِ التمكين

تلك تكمن نسوة اخترن إمّا بشكلٍ شخصي أو كمجموعات أن يُصبحن نساءَ أعمالٍ ينتجن البضائع من منازلهنَّ أو من منازلِ جيرانهن أو من حدائق منازلهنَّ ليُصبِحن ناجحاتٍ اقتصادياً. لقد عثر أولئك النسوة على أصواتهن.

لقد لاحظتُ أثناء دراستي ومقابلاتي مع بعضِ أعظم القادة في العالم أنَّ شعورهم بوضوحِ الرؤية وعثورهم على أصواتهم قد تمَّ بشكلٍ تدريجيٍّ وبطيء. أنا متأكدٌ من وجود الاستثناءات؛ فالبعضُ يملكون رؤيةً خرجت إلى حيِّزِ إدراكهم بشكلٍ مفاجئ. لكنني وجدتُ بشكلٍ عام أن الرؤيةَ تأتي عندما يشعر الناسُ بحاجةٍ إنسانيَّة، وعندما يستجيبون لنداء ضمائرهم ويحاولون تلبيةَ هذه الحاجة. ووجدتُ أن هؤلاء الناس عندما يلبُّون هذه الحاجة الإنسانية يرون حاجةً أخرى فيلبُّونها، وهكذا شيئاً فشيئاً يبدؤون بتعميم الشعور بهذه الحاجة وبالتفكير بطرقٍ لإيجادِ مؤسساتٍ ينظِّمون جهودهم من خلالها لكي يستمرُّوا في العطاء.

إنَّ محمَّد يونس هو مثال على رجلٍ فَعَلَ ذلك بالضبط. لقد شعر بحاجةٍ إنسانية واستجاب لضميره فسخَّر موهبته وحماسه لتلبية تلك الحاجة بشكلٍ شخصي أوَّلاً، ثمَّ بعد ذلك قام ببناء الثقةِ والبحثِ عن حلولٍ ابتكاريَّة للمشاكل، وأخيراً أقامَ مؤسسة تلبي حاجات المجتمع. لقد عثر على صوته وألهم الآخرين لكي يعثروا على أصواتهم. إن حركة القروض الصغيرة تنتشر الآن عبر العالم.

> **القليلون منّا يستطيعون القيامَ بأشياء عظيمة، لكننا جميعاً نستطيع القيام بأشياء صغيرة ونحن نشعرُ بحبٍّ عظيم.**
>
> **الأم تيريزا**

الألم ـ المشكلة ـ الحل

لقد بدأتُ بوصف الألم الذي تعاني منه القوة العاملة.

إنه ألمٌ يشعر به الأشخاص الموجودون في كل المستويات وفي جميع أنواع المؤسَّسات. إنه ألم منتشرٌ في الأسر و التجمُّعات وفي المجتمع بشكلٍ عام.

إنَّ الغاية من هذا الكتاب هو أن أقدِّم لك خارطة طريقٍ تقودك من هذا الألم والإحباط إلى الشعور بالرضى الحقيقي، وبأنك شخص مهم ذو فائدة تساهم في صنع عالم اليوم ليس من خلال عملك ومؤسستك فقط وإنما من خلالِ حياتك كلِّها. باختصار سوف يقودك هذا الكتاب إلى العثورِ على صوتك، وإذا اخترتَ ذلك فإنَّه سيقودك إلى توسيعِ تأثيرك- بغضِّ النظر عن منصبك- وإلى إلهام الآخرين الذين تهتمُّ بهم، وإلهامِ فريقك ومؤسستك لكي يعثروا على أصواتهم ويضاعفوا فعَّاليتهم وقدرتهم على النمو والتأثير أضعافاً مضاعفة.

سوف تجد أن هذا التأثير والقدرة على القيادة تأتي من خلالِ اختيارك وليس من خلال منصبٍ أو تصنيفٍ معين، إنَّ أفضل طريقة - وغالباً ما تكون هذه هي الطريقة الوحيدةً - للتخلصً من الألم والوصول إلى حلٍّ دائم هي أن تفهم أوَّلاً المشكلة الأساسية التي تسبب الألم.

في هذه الحالة فإنَّ الجزء الأكبر من المشكلة يكمن في سلوكٍ ناجم عن منظور ناقصٍ أو خاطئٍ للطبيعة الإنسانية، منظور يقلِّل من شعور الناس بقيمتهم و يكبِّل مواهبهم وطاقاتهم.

إنَّ حَلَّ هذه المشكلة يأتي ــ كما هو الحال في معظم الاكتشافات الحاسمة في تاريخ البشرية ــ من التفكير بطريقةٍ جديدةٍ تختلفُ تماماً عن الطرق القديمة في التفكير.

ما يعدُكَ به هذا الكتاب هو أنَّكَ إذا تحلَّيتَ بالصبرِ ودفعتَ ثمن فهمِ المشكلة الأساسية، ثمَّ قرَّرت أن تعيش وفق المبادئ العالمية الخالدة التي يتضمَّنها الحلُّ المطروح في هذا الكتاب، فإنَّ قدرتك على التأثير سوف تنمو تدريجياً من الداخل نحو الخارج، سوف تعثر على صوتك وتُلهم فريقك ومؤسستك لكي يعثروا على أصواتهم في عالمٍ يتغيَّر بشكلٍ جذري.

الفصل الأوَّل تطرَّق باختصار إلى الواقع المؤلم.

الفصـــل الثاني يحدِّد المشكلة الأساسية. إنَّ فهم هذه المشكلة الراسخة عميقاً سيُلقي الكثيرَ من الضوء على التحديات التي نواجهها في حياتنا الشخصية و في علاقاتنا في الأسرة والعمل وفي المؤسسات التي نعمل فيها ونقضي معظم أوقاتنا بها.

ســوف يحتاجُ فهمُ هذه المشكلة إلى جُهْدٍ عقلي تتطلَّبه الصفحات (**الثماني عشـــرة**) القادمـــة، لكن استثمار الجهد في فهم الجانب الإنساني مما حدث في المؤسســـات خلال القرن الماضي سوف يعطيك المنظور الأساسي الذي تقومُ عليه بقيَّة هذا الكتاب وسيمنحك الحكمة و الهداية والقوَّة في التعامل مع الكثير مـــن أهم التحديات والفرص التي تواجهك في حياتك الشخصية وفي علاقاتك مع الآخرين. لذلك تريَّث في أثناء قراءَتك للفصل الثاني فهو يستحقُّ التريث.

إن الفصـــل الثالث يلقي نظرة عامة على الحل الذي توفرِّه العادة الثامنة التي ســـيتمُّ شـــرحها في بقيَّة الكتاب، كما يحتوي على مقطعٍ مختصر يشرح كيف يمكن الاستفادةُ من هذا الكتاب بأفضلِ شكلٍ ممكن.

فيلم: الأثر

قـــبل الانتقال إلى الفصل التالي أودُّ أن أدعوك إلى مشاهدة فيلمٍ مدته ثلاث دقائق يسمَّى الأثر. تمَّ عرض هذا الفيلم في دورِ السينما في جميع أنحاء الولايات المتحدة. سوف أعطيك عدة دقائق للتأمل في العناصر الأساسية المكوِّنة لصوتك والحاجـــات الإنسانية العالمية الأربع التي تقابل هذه العناصر وهي العيش والحب والتعلم وأن يترك الإنسان أثراً من بعده. سوف يوصل لك هذا الفيلم وبشكلٍ لطـــيف النموذج أو المنظور الأساسي المطروح في هذا الكتاب - والذي سيتمُّ شرحه في الفصل التالي - نموذج الإنسان المتكامل.

في معظـــم فصول هذا الكتاب سوف أشير إلى فيلم قصير يشبه هذا الفيلم وذلـــك كمحاولةٍ لتعليمِ الجوهر الذي تعبِّر عنه محتويات تلك الفصول. سوف

تجد هذه الأفلام (ومعظمها حصل على جوائز شهيرة محلية وعالمية) على قرص مُدْمَجٍ مرافق لهذا الكتاب.

إنَّ هذه الأفلام، الواقعية منها والخيالية، قويَّةٌ ومشحونةٌ بالعواطف وأنا مقتنع تماماً أنها ستمكِّنكَ من رؤيةٍ وإحساسٍ وفهمٍ أفضل لهذه المادة، وأعتقد أنك ستتمتعُ بمشاهدتها وستجدُ فيها قيمةً عظيمةً. إذا لم تكن مهتماً بمشاهدة الأفلام فلا ضيرَ في ذلك إذ باستطاعتك أن تستمرَّ في قراءةِ الكتاب دون العودة إليها.

الآن وببساطة أدخل القرص المدمج في جهاز الأقراص المدمجة واختر (الأثر) من القائمة وتمتَّع بمشاهدة الفيلم.

الفصل الثاني

المشكلة

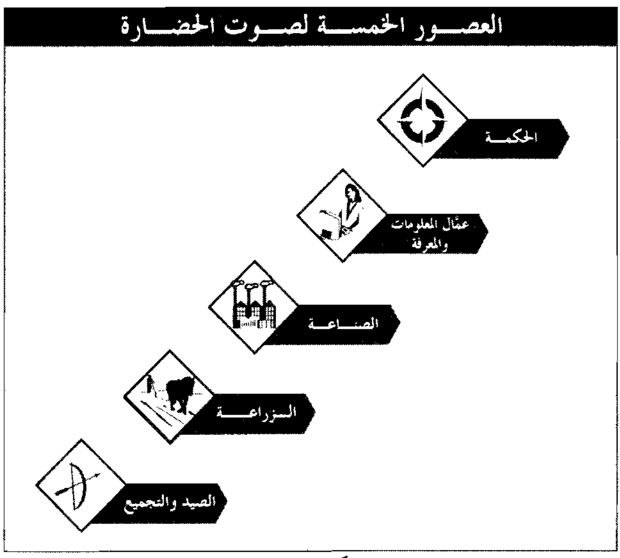
"عندما تتغيَّر البنية التحتيَّة فإنَّ كُلَّ شيءٍ يصدرُ صوتاً مدوِّياً"(١).

ستان دافيس

إنـــنا نشهد واحداً من أعظم التغيُّراتِ أهمية في تاريخ البشرية. وقد وصف بيـــتر دروكـــر– أحد أعظم المفكِّرين الإدرايين في وقتنا الحاضر – هذا التغيُّر بقوـــله: "بعد عدَّة مئات من السنين، عندما يُكتب تاريخنا من خلال النظر إليه عـــلى امتدادِ فترةٍ طويلةٍ من الزمن، فمن المرجَّح أن الحدث الأعظم أهمِّيةً الذي ســـيراه المؤرِّخون لن يكون التقنية أو الإنترنت أوالتجارة الالكترونية. إنَّه التغيُّر غـــير المسبوق في الطبيعة الإنسانية. لأوَّل مرَّةٍ ودون أيِّ مبالغة يمتلك الخيارات عـــددٌ كـــبيرٌ من الناس، وهذا العدد يتزايدُ بسرعةٍ هائلة. لأوَّل مرَّةٍ يجب على الناس أن يديروا أنفسهم بأنفسهم والمجتمع غير مهيأ البتَّة لهذا الأمر"(٢).

لكـــي نفهم المشكلة الأساسية والمعاني العظيمة التي تتضمنها نبوءةُ دروكر يجـــب أن ننظر أوَّلاً إلى سياق التاريخ، وبالتحديد إلى العصور الخمسة لصوتِ الحضـــارة: أولاً: عصـــر الصيد والتجميع، ثانياً: العصر الزراعي، ثالثاً: العصر الصناعي، رابعاً: عصر عمال المعلومات والمعرفة، وأخيراً بزوغ عصر الحكمة.

تخـــيَّل أنـــك رجعتَ إلى الماضي وأنك صيَّادٌ وجامعٌ للطعام تخرجُ كُلَّ يومٍ حـــاملاً قوســـك وســـهامك، أو حاملاً الحجارة والعصي لكي تجمع الطعام لعائلـــتك، وهذا كلُّ ما تعرفه وتراه وتقوم به لكي تحافظ على وجودك. تخيَّل الآن أنَّ أحداً ما جاءَ إليك وحاول أن يقنعك لكي تصبح مزارعاً، برأيك كيف ستكون استجابتك؟



الشكل ٢ــ١

تخيَّل نفسك وأنت تشاهده يحرث الأرض ويلقي فيها بعض البذور وأنتَ لا تـــرى شيئاً، ثم تشاهده وهو يسقي التربة ويترع الأعشاب وأنت لا ترى شيئاً، لكـــنك في النهاية ترى محصولاً وافراً، وتدرك أنه استطاع (كمزارعٍ) أن يجني خمســـين ضـــعفاً ممـــا تجنـــيه كصيَّادٍ و جامعٍ للطعام، مع أنك تُعدُّ من أفضل الصـــيَّادين. مـــاذا ستفعل؟ ربما تقول لنفسك: حتى لو أردتُ أن أفعل مثله لن أستطيع ذلك فليست لديَّ الأدوات والمهارات التي يملكها.

كُل ما في الأمر أنك لاتعرف كيف تعمل بهذه الطريقة. تخيَّل أن المزارع قد أصـــبح منـــتجاً إلى درجـــةٍ أنه يحصِّل مالاً يكفي لإرسالِ أولاده إلى المدرسة ومنحهم فرصاً عظمية، في حين أنك لا تكاد تسدُّ رَمقكَ.

شـــيئاً فشيئاً ستجد نفسك مشدوداً للدخولِ في عمليَّةِ تعلُّمٍ مكثَّفة تتعلَّمُ من خلالها كيف تصبح مزارعاً، وستربِّي أولادك وأحفادك ليكونوا مزارعين.

هـــذا بالضبط ما حدث في تاريخنا القديم، وهكذا تناقصت أعداد الصيَّادين وجامعي الطعام بنسبة ٩٠%، لقد فقدوا وظائفهم.

بعـــد عدة أجيال جاءَ العصر الصناعي، وبدأ الناس يبنون المصانع ويتعلمون التخصـــص والتفويض والتطور. لقد تعلّموا كيف يضعون المواد الأوَّلية في خط تجميعٍ بمستوياتٍ عالية جداً من الكفاءَة.

ارتفـــع الإنـــتاج في العصر الصناعي خمسين ضعفاً عما كانت تنتجه مزرعةُ الأســـرة. الآن لو كنت مزارعاً تنتج خمسين ضعفاً مما ينتجه الصيَّادون وجامعو الطعـــام، وفجأة رأيت مصنعاً ينتج خمسين ضعفاً مما تنتجه مزرعة الأسرة، ماذا ســـتقول؟ قد تشعر بالغيرة أو ربما بأنك مُهدَّد. لكن ما الذي تحتاج إليه لتكون لاعـــباً في العصر الصناعي؟ سوف تحتاج إلى منظومة جديدة تماماً من المهارات والأدوات، وما هو أهم من ذلك؛ سوف تحتاج إلى منظومة عقلية جديدة؛ أي إلى طريقةٍ جديدةٍ في التفكير. لقد أصبح المصنع في العصر الصناعي ينتج خمسين ضعفاً ممَّا تنتجه مزرعة الأسرة، وهكذا انخفض عدد المزارعين بنسبة ٩٠%. أمَّا الذيـــن ظلُّوا يعملون في مجال الزراعة فقد استفادوا من مفهوم العصر الصناعي وابتكروا المزرعة المُصنَّعة. اليوم ٣% فقط من سكان الولايات المتحدة يعملون في مجال الزراعة وهم ينتجون الطعام الذي يغذّي معظم سكّان الولايات المتحدة وقسماً كبيراً من سكان العالم.

هل تعتقد أن عصر عمّال المعرفة والمعلومات الذي ننتقلُ إليه سيزيد إنتاجنا خمسين ضعفاً عمَّا ينتجه العصر الصناعي؟ أنا أعتقد ذلك، وقد بدأنا نرى بوادر هذه الزيادة.

ســـوف يفوق إنتاج عصر عمال المعرفة والمعلومات إنتاج العصر الصناعي خمســـين ضعفاً، ليس ضعفين أو ثلاثة أو عشرة أضعاف بل خمسين ضعفاً، وقد عـــبر ناثـــان ما يهرفولد، وهو موظف ذو مرتبةٍ عالية في مجال التقنية في شركة مايكروســـوفت، عـــن ذلك بقوله: "إن أفضل مطوِّري البرامج أكثر إنتاجاً من مطـــوري البرامج العاديين ليس بعشر مرات أو مئة أو ألف مرة بل أكثر إنتاجاً بعشرة آلاف مرة"

إن العمـــل الـــذي يعـــتمد عـــلى نوعية المعرفة قيم جداً، و إطلاق العنان للإمكانـــيات التي يحملها هذا العمل سيوفّر للمؤسسات فرصةً استثنائية لابتكار القيمة. إذا كان هذا الأمر صحيحاً فكر فقط في قيمة إطلاق العنان للإمكانيات الـــتي يحمـــلها أطفـــالك. إن العمـــل المعتمد على المعرفة يرفع من سوية كل الاســـتثمارات الأخـــرى التي قامت بها المؤسسة أو الأسرة. في الحقيقة يشكل عمال المعرفة الرابط بين جميع استثمارات المؤسسة، إنهم يدفعون باتجاه مزيد من التركـــيز و الابتكار ويرفعون سوية الطرق التي تستخدم فيها هذه الاستثمارات لتحقيقِ أهداف المؤسسة.

هـــل تعتقد أنَّ عصر عمّال المعرفة سوف يؤدي في النهاية إلى انخفاض القوة العاملة في العصر الصناعي بنسبة ٩٠%؟

أنا أعتقد ذلك. إن الوفرة الحالية في المصادر والنزعات نحو البطالة ما هي إلا ذروة جبل الجليد. في الحقيقة لقد أصبحت هذه النزعات مواضيع سياسية حامية جـــدّاً، لكـــن الواقـــع هو أن معظم خساراتنا في وظائف العصر الصناعي أقل ارتـــباطاً بسياسة الحكومة واتفاقيات التجارة الحرَّة من ارتباطها بالتغير المفاجئ الذي طرأ على اقتصادنا في عصر عمَّال المعرفة.

هـــل تعـــتقد أن تعلُّم منظومة عقلية جديدة أو منظومة جديدة من المهارات والأدوات المناسبة لهذا العصر الجديد يمكن أن يهدد القوة العاملة الحالية؟

تخـــيَّل مـــا الذي يحتاج إليه تحقيق هذا الأمر. تخيل ما الذي تحتاج إليه لكي تصبح لاعباً في هذا العصر. تخيَّل ما الذي تحتاج إليه مؤسستُك؟.

لقد قارن دروكر بين عصر العمال اليدويين الصناعيين وعصر عمَّال المعرفة اليوم بهذه الطريقة:

(إن المســـاهمة الأهـــم، والفـــريدة بالفعل، التي قامت بها الإدارة في القرن العشرين كانت ازدياد إنتاجية العامل اليدوي بمقدار خمسين ضعفاً.

إن أهـــم مساهمة تحتاج الإدارة إلى القيام بها في القرن الواحد والعشرين هي إحداث زيادةٍ مشابهة في إنتاجية عمل المعرفة وعامل المعرفة.

لقـــد كانت أكثر ممتلكات شركة القرن العشرين قيمةً هي معدات الإنتاج الخاصـــة بها، أما أكثر ممتلكات مؤسسة القرن الواحد والعشرين قيمة، سواء في مجـــال العمـــل أو في أي مجالٍ آخر، فستكون عمالُ المعرفة الذين يعملون فيها وإنتاجيتهم). (٣)

قال المؤرِّخ العظيم آرنولد توينبي أنَّ بإمكانك أن تلخِّص بشكلٍ جيِّد تاريخ المجـــتمع ومؤسساته بأربع كلمات: "لا شيء يفشل مثلَ النجاح. بعبارةٍ أخرى عـــندما يكـــون أمامك تحد وتكون الاستجابة موازية لذلك التحدِّي فإن ذلك يُدعـــى نجاحاً، ولكن عندما يبرز أمامك تحدٌّ جديد فإن الاستجابة القديمة التي كانـــت ناجحـــة سابقاً تصبحُ غير ذاتِ جدوى". نحن نعيش في عصر عمَّال المعـــرفة لكننا ندير مؤسَّساتنا بأسلوب العصر الصناعي المتحكِّم، مما يعيقُ تماماً انطـــلاق الإمكانيات الإنسانية. إن الصوتَ غائب تماماً وهذه نتيجة مذهلة. إن مـــنظومة التفكير التي كانت سائدة في العصر الصناعي، والتي ما زالت تسيطر عـــلى مكـــان العمل اليوم، ببساطة لن تعمل في عصر عمَّال المعرفة والاقتصاد الجديد. وفي الحقيقة لقد نقل الناس منظومة التفكير المتحكِّمة إلى بيوتهم، لذلك غالباً ما تسيطر هذه المنظومة على الطريقة التي نتواصل بها ونتعامل مع أزواجنا، وعلى الطريقة التي نحاول بها أن نديرَ ونحفِّزَ ونربِّي أولادنا.

منظومة تفكير العصر الصناعي المعتمدة على الأشياء

كانت المكوِّنات والمحفزات الأساسية للنهضة الاقتصادية في العصر الصناعي هـــي الآلات ورأس المـــال، أي الأشياء. كان الناس ضروريين، و لكن يمكن اســـتبدالهم. كـــان بإمكانك أن تتحكَّم بالعمال اليدويين وأن تعنِّفهم دون أن تخســـر الكثير لأن العرض كان أكثر من الطلب، وبإمكانك الحصول على مزيد

مـــن الأجســـاد القـــادرة المستعدَّة للالتزام بالإجراءات الصارمة. كان الناس كالأشـــياء؛ مـــن السهل التعامل معهم. عندما يكون كُلُّ ما تريده هو جسد الشخص ولا تريد عقله أو روحه أو قلبه (كلُّها تعيق العمليات التي تنساب بحرية والتي تُميِّزُ عصر الآلة) عندها تكونُ قد مسختَ الإنسان وحوَّلته إلى شيء.

إذن، إن الكثير من ممارساتنا الإدارية المعاصرة ورثناها من العصر الصناعي. تلك الممارسات تدفعنا إلى الاعتقاد بأنَّ علينا أن نتحكم بالناس وأن نديرهم.

تدفعـــنا إلى النظر إليهم على أنهم أرقام وعلى أنهم مجرَّد نفقات وممتلكات. فكِّـــروا بالأمـــر، إن الناس يوضعون في بيان الميزانية على أنهم نفقات، في حين توضع الآلات على أنها استثمار.

تدفعـــنا إلى اعـــتماد فلسفة الجزرة والعصا التي يتمُّ فيها تحفيز الحمار بجزرةٍ أمامه (المكافأة) ودفعه بعصا من خلفه (الخوف والعقاب).

تدفعـــنا إلى اســـتخدام الميزانـــية المركزية ـــ حيث يتم استقراء الاتجاهات المســـتقبلية وتشـــكيل السلطات الهرمية و البيروقراطية للحصول على الأرقام المـــتوقَّعة ـــ و هـــي عملية سلبية تماماً تعتمد على فلسفة (دعونا ننفقه حتى لا نخسره العام القادم) حيث كل ما يهمُّك هو أن تحمي ظهر قسمك.

إنَّ كـــل هـــذه الممارسات وكثيرٌ غيرها جاءت من العصر الصناعي الذي يعـــتمد عـــلى العمَّال اليدويين. المشكلة هي أنَّ المديرين اليوم ما زالوا يطبِّقون نموذج التحكم الخاصَّ بالعصر الصناعي على عمال المعرفة.

لأنَّ الكـــثيرين مـــن الذين يحتلُّون مناصبَ السلطة لا يرون القيمة الحقيقية والإمكانيات التي يملكها الناس، ولأنهم يفتقرون إلى فهمٍ كاملٍ وصحيح للطبيعة الإنســـانية، فـــإنهم يديرون الناس كما يديرون الأشياء. إنَّ هذا النقص في فهم الطبيعة الإنسانية يمنعهم من إطلاق أقوى الدوافع والمواهب والعبقريات الكامنة في نفوس الناس.

مـــا الذي يحدث عندما تعامل الناس وكأنهم أشياء في هذا العصر؟ إن ذلك سيجرحهم وينفّرهم ويقلّل من قيمة العمل، وسيخلق ثقافات قائمة على التفرقة والخصـــومة وانخفـــاض الـــثقة. ما الذي يحدث عندما تعامل أولادك المراهقين وكـــأنهم أشـــياء؟ إنَّ ذلك أيضاً سيجرحهم وينفّرهم ويقلّلُ من قيمة العلاقات العائلية الثمينة، وسيؤدِّي إلى انخفاض الثقة والتراع والتمرُّد.

اللولب النازل للتبعية المتبادلة

ما الذي يحدث عندما تدير الناس وكأنهم أشياء؟

عندها لن يؤمنوا بأن القيادة يمكن أن تصبح خياراً. إنَّ معظم الناس ينظرون إلى القيادة على أنها منصب و من ثم لا ينظرون إلى أنفسهم بوصفهم قادة.

إن جعـــل القيادة الشخصية (التأثير) خياراً، يشبه امتلاك حرية العزف على البيانو؛ إنها حرية يجبُ اكتسابها، عندها فقط تصبح القيادةُ خياراً.

إلى أن يعـــيَ الـــناس هذه الحقيقة سيظلُّون على اعتقادهم بأنَّ الذين يحتلون مناصـــب الســـلطة هم فقط الذينَ يحقُّ لهم أن يقرروا ما الذي يجب فعله. لقد وافـــق هـــؤلاء الناس، ربما دون أن يعوا ذلك، على أن يتمَّ التحكم بهم وكأنهم أشـــياء، حـــتى لو أدركوا أنهم بحاجةٍ إلى أمرٍ ما فإنهم لا يبادرون بأيِّ فعلٍ، بل ينـــتظرون حتى يتمَّ إخبارهم من قبل صاحب المنصب الرسمي بما يجب عليهم أن يفعلوه ثم يستجيبون بعد ذلك لتوجيهاته. إنَّ هؤلاء الناس يلومون القائد الرسمي إذا لم تســـرْ الأمور على ما يُرام ويُرجعون الفضل إليه إذا سارتْ الأمور جيِّداً وعندها يشكرهم القائد على (تعاونهم ودعمهم).

هذا الإحجام الشائعُ عن اتخاذ المبادرة والتصُّرف باستقلاليَّة يغذِّي الانطباع الســـائد عـــند القـــادة الرسميين بأنَّ عليهم أن يوجِّهوا أو يديروا أتباعهم؛ إذ يعتقدون أنَّ هذا ما يجب عليهم فعله ليدفعوا هؤلاء الأتباع إلى العمل. تتسارع هـــذه الدائـــرة لتتحوَّل إلى تبعيَّةٍ متبادلة تعزز فيها نقطةُ ضعفِ كُلِّ فريقٍ وتبرِّر

ســـلوكَ الفريق الآخر. كلّما تحكّم المدير حرَّضَ سلوكيات تستدعي مزيداً من التحكُّم والإدارة، وهكذا تتحوَّل ثقافة التبعيَّة المتبادلة إلى ثقافة مؤسَّساتية حيث لا أحـــد يتحمَّل المسئولية، مع الوقت يثبِّتُ كلٌّ من القادة والأتباع أدوارهم في حلـــف وثـــيقٍ بين طرفين، حلف تمَّ دون وعي، يُضعفُ فيه كُلٌّ طرفٍ نفسه باعتقاده أن الطرف الآخر يجب أن يتغيَّر لكي تتحسَّن الأمور. إن الدائرة نفسها تظهر في الأسر بين الآباء وأبنائهم.

إن هـــذه المؤامـــرة الصامتة تدور في كُلِّ مكان وكثير من الناس لا يمتلكون الشـــجاعة الكافية لينظروا في نفوسهم ويروا آثارها. في كل مرَّة يسمع الناس فكرةً ما فإنهم وبشكلٍ غريزي ينظرون إلى الخارج، إلى من حولهم. عندما أقدِّم هذه المادة إلى حشود كبيرةٍ من المستمعين غالباً ما أتوقف بعد عدة ساعاتٍ من الكلام وأطرح السؤالَ التالي: "من منكم أحب هذه المادة لكنَّه يشعر أنَّ الناس الذين يحتاجون إليها حقيقةً ليسوا هنا؟"

عادةً ما ينفجرُ الجميعُ ضاحكين لكن معظم الأيادي ترتفعُ عالياً.

ربمـــا أنتَ أيضاً تفكِّرُ في أنَّ الناس الذين يحتاجون حقيقةً إلى كتابٍ كهذا هم أولـــئك الذين لا يقرؤونه. هذا التفكير الشائع يعبِّرُ عن التبعية المتبادلة.إذا نظرت إلى هذه المادة من خلال نقاط ضعف الآخرين فإنك ستضعف نفسك و ستمكن ضعف الآخرين من الاستمرار في استنزاف المبادرة والطاقة والإثارة من حياتك.

فيلم: ماكس وماكس

قبل أن نتعمَّق أكثر، أودُّ أن أشرح طبيعة المشكلة التي كنَّا نناقشها من خلال فيـــلم قصـــيرٍ رائـــع يُدعى (ماكس وماكس) إنها القصة الخياليَّة لماكس كلب الصـــيد، ومـــاكس الموظف في قسم خدمة الزبائن. إنها أيضاً قصَّة مدير يدعى السيد هارولد يدير موظَّفيه – بمن فيهم موظَّفه الجديد ماكس –بالطريقة نفسها التي يدير بها كلبه ماكس.

إنَّ المكان الذي يجري فيه هذا الفيلم هو مكان العمل، ولكن يجب أن نتذكّر أنَّ كُلَّ إنسانٍ لديه مكانٌ للعمل.

بالنسبة إلى الطلاب والأساتذة والمديرين فإنَّ مكان العمل هو المدرسة، بالنسبة إلى كثير من الناس هو المكان الذي يقدِّمون فيه الخدمات للمجتمع أو للحكومة أو لأيِّ جهة أخرى، بالنسبة إلى الأسر هو البيت، بالنسبة إلى آخرين هو المجتمع أو الكنيسة أو الكنيس أو المسجد. إذن هذا الفيلم ليس عن العمل فقط لكنه عن العلاقات الإنسانية، وعن التفاعلات بين الناس الذين تجمعهم غاية واحدة. إنني أحثُّك على نقل مضمون هذا الفيلم إلى كُل مجالٍ في حياتك تتشارك فيه مع الآخرين.

عادةً ما ينشدُّ الناس إلى هذا الفيلم ويتجاوبون معه سواء على صعيد المؤسسات أو بشكلٍ شخصي.

إنني أدعوك إلى مشاهدة (ماكس وماكس) الآن بوضع القرص المدمج الموجود على الوجه الداخلي للغلاف الخلفي لهذا الكتاب في جهاز العرض و اختيار (ماكس وماكس).

فكِّر الآن بالفيلم الذي شاهدته. إنَّ ماكس يشبه الكثيرين منا عندما يبدؤون عملاً جديداً. إنه شخصٌ مفعمٌ بالحماس والاندفاع والتوقد. عندما بادر ماكس لجلب الزبائن والاحتفاظ بهم أعاقه السيد هارولد. لقد كان ماكس يخضع للتدخل في عمله وللتحكُّم به إلى درجة حطَّمت روحه وجعلت منه رجلاً خجولاً، وأفقدته القدرة على رؤيةِ غايته وإمكانياته وحريته في الاختيار.

لقد أضاع صوته وأقسم أنَّه لن يبادر مرَّةً أخرى.

لقد دخل ماكس (الشخص) مع السيد هارولد في منظومة تفكير التبعية المتبادلة وأمكنك أن ترى كيف تحوَّل تدريجياً إلى شبيه لماكس (الكلب) الذي ينتظر الأمر التالي. ربما تميلُ إلى لوم السيد هارولد، لكن لاحظ أنَّ مديره يعامله

تمامـــاً كما يعامل ماكس. إن إدارة الصغائر المهينة تلك منتشرة كالوباء في كُلِّ الشركة. إن ثقافة الشركة كلها قائمة على التبعية المتبادلة. لا أحد يمارس القيادة (المبادرة والتأثير) لأنَّ الجميع يفترضون أن القيادة هي وظيفةُ منصب معين.

الحقــيقة هـــي أنَّ معظـــم المؤسسات لا تختلف كثيراً عن ماكس والسيد هـــارولد، حتى أفضل المؤسسات التي عملتُ معها خلال الأربعين سنة الماضية كانـــت مليئة بالمشاكل. إن الألم الذي تسببه هذه المشاكل والتحديات يصبح أكـــثر حـــدَّةً بسبب التغيرات التي تحدث في العالم. تماماً كما هو الحال في فيلم ماكس وماكس فإن هذه التحديات تنقسم إلى ثلاثة أقسام: تحديات على صعيد المؤسسة، وتحديات على صعيد العلاقات بين الناس، وتحديات شخصية.

عـــلى مستوى المؤسسة فإن فلسفة الإدارة القائمة على التحكم تقود الأداء والتواصـــل والتعويضات والمكافآت والتدريب والمعلومات وغيرها من الأنظمة الأساسية التي تكبت موهبة الإنسان وصوته.

إن جـــذور فلسفة التحكم تلك موجودة في العصر الصناعي، وقد أصبحت منظومة التفكير الإداري المسيطرة على أولئك الذين يحتلون مناصب السلطة في كـــل الصناعات والمهن. مرة أخرى أنا أدعوها منظومة تفكير (الشيء) الخاصة بالعصر الصناعي.

عـــلى مســـتوى العلاقات تسود ثقافة التبعية المتبادلة في معظم المؤسسات. هـــناك ضـــعفٌ كبيرٌ في الثقة، والكثيرون تنقصهم المهارة ومنظومة التفكير التي تمكّـــنهم من التعامل مع اختلافاتهم بطرقٍ صادقة وابتكارية. على الرغم من أن أنظمـــة المؤسسة والممارسات الإدارية القائمة على التحكم تلعب دوراً كبيراً في تعزيـــز هذه التبعية المتبادلة فإن المشكلة تزداد سوءاً كون معظم الناس قد تربوا بطـــريقةِ المقارنـــة مـــع الآخرين في المترل، والمنافسة ضد الآخرين في المدرسة والألعاب الرياضية ومكان العمل. هذه التأثيرات القوية تنمِّي عقلية الندرة بحيث يصبح صعباً على كثيرٍ من الناس أن يشعروا بالسعادة الحقيقية لنجاح الآخرين.

على المستوى الشخصي تمتلئ المؤسسات بأشخاصٍ أذكياء وموهوبين ومبدعين في كل المستويات لكنهم يشعرون أنهم مقيَّدون ولا أحد يقدِّر قيمتهم أو يشجِّعُهم.

قوَّة المنظور

قال المؤلِّف جون غاردنر ذاتَ مرَّة: "إن معظم المؤسسات المريضة قد طوَّرت عمىً وظيفياً يمنعها من رؤية عيوبها. إنها تعاني؛ ليس لأنها لا تستطيع حَلَّ مشاكلها، بل لأنها لا تستطيع رؤية هذه المشاكل" وقد عبر أنشتاين عن ذلك بقوله: "إن المشاكل المهمَّة التي نواجهها لا يمكن أن تُحَلّ في مستوى التفكير نفسه الذي كنَّا فيه عندما أوجدنا هذه المشاكل" إن هذه العبارات تؤكِّدُ واحداً من أعمق الدروس التي تعلَّمتُها في حياتي. إذا أردتَ أن تحدث تغييرات وتطويرات صغيرة متدرِّجة اعمل على الممارسات أو السلوك أو الأسلوب، أما إذا أردتَ أن تحدث تطويرات مهمَّة وكبيرة فاعمل على المنظورات.

لقد جاءت كلمة منظور (Paradigm) من الكلمة اليونانية (Paradigma) وهي عبارة علمية في الأصل لكنها تستخدم اليوم بشكلٍ شائع بمعنى الإدراك أو الافتراض أو النظرية أو الإطار المرجعي أو العدسات التي ترى العالم من خلالها. إنها تشبه خريطةَ موقع أو مدينةٍ ما.إذا لم تكن الخريطةُ صحيحة فلن تصل إلى هدفك مهما بذلتَ من جهدٍ ومهما فكرَّتَ بإيجابية، وإذا كانت صحيحة عندها يمكن أن يكونَ العمل الجاد والموقف الإيجابي أمراً مجدياً، ولكن ليس قبل تصحيح الخريطة.

على سبيل المثال، كيف حاولوا شفاء الناس في العصور الوسطى؟ بالفصد. ما المنظور الذي كان شائعاً في تلك الأيام؟ لقد كان الناس يعتقدون أن العناصر الفاسدة موجودة في الدم وكُلُّ ما يجبُ عليهم هو إخراجها.

إذا لم تضع هذا المنظور موضع التساؤل، ماذا ستفعل؟ سوف تقوم بالمزيد

مـــن الفصد وبسرعة أكبر وبدون ألم. سوف تطبق قواعد six sigma و إدارة الجـــودة الكاملـــةTotal Quality Management على الفصد . سوف تقوم بتحلـــيل إحصائي حول التحكم بالجودة. سوف تقوم بتحليل إحصائي حول التحكم بالجودة. سوف تقوم بدراسات استراتيجية عن إمكانية التطبيق وستضع خططـــاً عـــبقرية للتسويق، يمكنك مثلاً أن تعلن (لدينا أفضل وحدة فصد في العالم) يمكنك أن تأخذ الموظفين إلى الجبال ليقوموا بقفزات حُرَّة ممسكين بأيدي بعضهم البعض حتى يعودوا إلى وحدة الفصد في المستشفى وهم يشعرون بمزيد مـــن الحبِّ والثقة. وربما تدع أعضاء الوحدة يجلسون معاً في أحواضٍ من الماء الدافـــئ ويتحدثون عن مشاكلهم النفسية حتى يطوِّروا مزيداً من المصداقية أثناء تواصـــلهم مع بعضهم البعض. ربما تعلّم المرضى والموظفين أن يفكّروا بإيجابية حتى تتضاعف الطاقة الإيجابية أثناء القيام بعملية الفصد.

هل يمكنك أن تتخيَّل ما الذي حدث عندما اكتُشفت نظرية الجراثيم، عندما اكتشـــف سيميلويس الهنغاري وباستور الفرنسي وغيرهما من العلماء الكبار أن الجراثـــيم هـــي السبب الأساس للمرض؟ لقد فسَّر هذا الاكتشاف مباشرةً لماذا كانـــت النساء يفضّلن الولادة بواسطة القابلات، لأنهنَّ كنَّ أكثر نظافةً. وفسَّر لمـــاذا كـــان الرجال الذين يموتون في ساحة المعركة بسبب الإنتانات أكثر من الـــرجال الذيـــن يموتون بسبب الطلقات. لقد كان المرض ينتقل إلى الصفوف الخلفية بواسطة الجراثيم.

إن نظـــرية الجراثـــيم فتحت مجالات جديدة من الأبحاث العلمية وهي التي أرشدت ممارسات الرعاية الصحيَّة حتى وصلت إلى ما هي عليه اليوم.

هـــذه هـــي القـــوَّة التي يملكها المنظور الصحيح. إنَّه يشرح ثم يرشد. لكن المشـــكلة هـــي أنَّ المـــنظورات مـــثل التقاليد لا تموت بسهولة. إنَّ كثيراً من المنظورات الخاطئة استمرَّت لعدَّة قرون بعد اكتشاف منظور أفضل منها. على ســـبيل المثال، على الرغم من أنَّ كتب التاريخ تذكر أن جورج واشنطن ماتَ

بسبب إنتان في حلقه إلاّ أنه على الأرجح ماتَ بسبب الفصد. لقد كان إنتان الحلق عرضاً لمرضٍ آخر. بما أن المنظور السائد في ذلك الوقت هو أنَّ العناصر الفاسدة موجودة في الدم فقد فصدوا منه عدة كؤوس من الدم خلال أربعٍ وعشرين ساعة. إن الأطباء ينصحوننا بألا نتبرعٍ بأكثر من كأسٍ من الدم كُلّ شهرين، هذا إذا كنّا أصحَّاء.

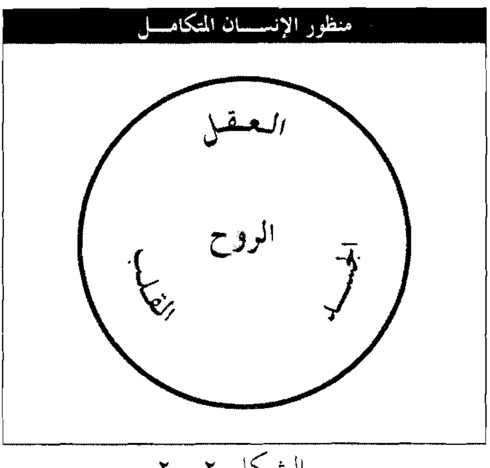
إنَّ عصر عمَّال المعرفة يقوم على منظور جديد يختلف تماماً عن منظور (الشيء) الذي قام عليه العصر الصناعي. لِنُسَمِّ هذا المنظور منظور الإنسان المتكامل.

منظور الإنسان المتكامل

هناك في العْمقِ سببٌ بسيطٌ وأساسيٌّ جداً يفسِّر لماذا لا يشعر معظم الناس بالرضى في عملهم، ولماذا تفشل معظم المؤسسات في إخراج أعظم ما يملك موظفوها من موهبة وعبقريَّةٍ وابتكار، و لماذا لا تتحوَّل إلى مؤسسات عظيمة تعمّرُ طويلاً.

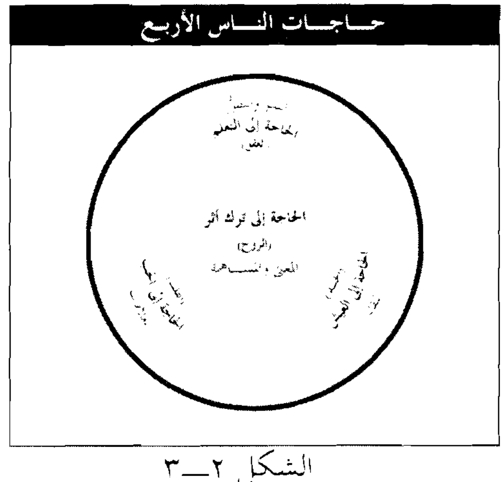
إنَّ ذلك ينبع من منظور ناقصٍ لطبيعتنا، عن النظرة الأساسية إلى الطبيعة الإنسانية.

إنَّ الحقيقة الأساسية هي أنَّ البشر ليسوا أشياء تحتاج إلى أن تُحفَّزَ وأن يُتحكَّمَ بها. إنَّ البشر مكوَّنون من أربعةِ أبعاد ــ الجسد والعقل والقلب والروح.



الشكل ٢ـــ٢

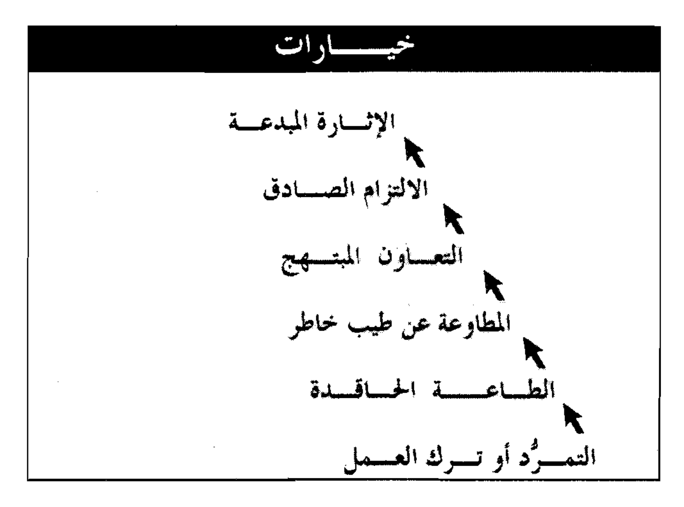
إذا درستَ كل الفلسفات والديانات الغربية والشرقية من بدءِ التاريخ المدوَّن ســوف تجدُ بشكلٍ أساسي هذه الأبعاد الأربعة: الجسدي/ الاقتصادي، العقلي، الاجـــتماعي/ العاطفي ، الروحي. غالباً ما تُستخدم كلمات مختلفة لكنَّها تعكس أبعـــاد الحـــياة الأربعة نفسها التي تنطبق على كل الناس. إنها تمثل أيضاً الحاجات والمحفِّزات الأساسية الأربع لكل الناس والموضَّحة في الفيلم المرافق للفصل الأوَّل: الحاجـــة إلى العـــيش (البقاء) والحاجة إلى الحب (العلاقات) والحاجة إلى التعلُّم (النمو والتطوُّر) والحاجة إلى ترك أثر (المعنى والمساهمة) انظر إلى الشكل ٢ـــ٣.



الشكل ٢ـــ٣

الناس يملكون خيارات

إذن ما الصلة المباشرة بين منظور الشيء (جزء من الإنسان) المتحكّم الذي يسيطر على مكان العمل اليوم وعجز المديرين والمؤسسات عن تشجيع الموظفين علـــى التبرع بأفضل ما لديهم من مواهب ومساهمات؟ الجواب بسيط: الناسُ يختارون. إن الناس يقرِّرون بشكلٍ واعٍ أو غير واعٍ كم سيعطون من أنفسهم لعمـــلهم، اعتماداً على الطريقة التي يُعاملون بها وعلى فرصهم في استخدام كل الأجـــزاء الأربعة المكوِّنة لطبيعتهم. هذه الخيارات تتراوح ما بين التمرُّد وترك العمل إلى الإثارة الخلاّقة.



الشكل ٢ ـــ ٤

الآن فكِّر لمدة دقيقة في الخيار الذي ستختاره من الخيارات الستة - المبيَّنة في الشكل ٢ـــ٤ التمرُّد أوترك العمل، الطاعة الحاقدة، المطاوعة عن طيب خاطر، الـــتعاون بسرور، الالتزام الصادق، الإثارة الخلاّقة ـــ وذلك إذا وجدت نفسك في السيناريوهات التالية:

الســـيناريو الأول، أنت لا تُعامل بعدل. هناك الكثير من الألعاب السياسية تجري في مؤسستك حيث توجد المحسوبية، ونظام الرواتب ليس عادلاً وراتبك بالتحديد لا يتناسب مع الجهود التي تبذلها. ماذا سيكون خيارك؟

السيناريو الثاني، لنقل أنك تُعامل بعدل من حيث الراتب لكنك لا تُعامل بلطف. أي إنك لا تُعامل باحترام وتختلف معاملة مديرك لك من وقتٍ إلى آخر بحسب مزاجه. ماذا سيكون خيارك؟

السيناريو الثالث، لنقل أنك تأخذ راتباً عادلاً وتُعامل بلطف ولكن عندما يُحتاج إلى رأيك يُقدَّم إليك الرأيُ من قبل الآخرين، بعبارة أخرى هناك تقدير لقلبك وجسدك ولكن ليس لعقلك. ماذا سيكون خيارك؟

السيناريو الرابع، لنقل الآن أنك تأخذ راتباً عادلاً (الجسد) وتُعامل بلطف (القلب) وتشارك بابتكاراتك (العقل) ولكن يُطلب منك أن تحفر حفرةً ثم تعيد ردمها أو أن تعبِّئ تقارير لا أحد يراها أو يستخدمها.

بعبارة أخرى، إن عملك لا يحمل أي معنى (الروح) ماذا سيكون خيارك؟

السيناريو الخامس، لنقل الآن أنك تأخذ راتباً عادلاً وتُعامل بلطفٍ وتشارك بابتكاراتك في عملٍ له معنى، لكن هناك الكثير من الكذب والغش مع الزبائن والمزوِّدين والموظَّفين الآخرين (الروح) ماذا سيكون خيارك؟

لاحظ الآن أننا مررنا بكلِّ الأجزاء الأربعة المكوَّنة لمنظور الإنسان المتكامل ــ الجسد، العقل، القلب، الروح (قُسِّمت الروح إلى قسمين؛ أن يكون العمل بلا معنى وأن يتمَّ تنفيذه بطريقة لا تعتمد على المبادئ) الفكرة هنا هي أنك إذا أهملتَ أياً من هذه الأجزاء الأربعة المكوِّنة لطبيعة الإنسان فإنك تحوِّل الأشخاص إلى أشياء وتعاملهم كما تعامل الأشياء؛ أي تتحكَّم بهم وتديرهم وتستخدم طريقة العصا والجزرة لكي تحفِّزَهم.

الإنسان الكامل في عمل كامل



الشكل ٢ـــ٥

لقـــد طرحتُ هذه الأسئلة الخمسة على أشخاص في شتى الوظائف في كل أنحـــاء العـــالم وفي كل الحالات تقريباً، كان الجواب يقع في أسفل التصنيفات الـــثلاثة ـــ كان الناس يختارون التمرد ، أو ترك العمل، أو الطاعة الحاقدة (أي إنهـــم يقومون بالعمل لكنَّهم يتمنون فشله)، أو في أفضل الأحوال المطاوعة عن طيب خاطر. ولكن اليوم في عصر عمال المعلومات والمعرفة، فقط ذلك الإنسان الذي يُحترم كإنسان متكامل؛ أي يأخذ راتباً عادلاً ويُعامل بلطف و تُستخدم قدراتـــه الابتكارية ويُعطى الفرص لكي يخدم الحاجات الإنسانية بطرق تعتمد عـــلى المبادئ (انظر إلى الشكل ٢ـــ٥)، يختار واحداً من الخيارات العلياً الثلاثة وهي التعاون بسرور أو الالتزام الصادق أو الإثارة الابتكارية، (مرَّةً أخرى انظر إلى الشكل ٢ـــ٤).

عندما تحدِّد هويتك تحدِّد قَدرَك

هـــل بـــدأت ترى كيف أنَّ المشكلات الأساسية في مكان العمل اليوم والحل الأساسي لهذه المشكلات يكمنُ في منظورنا لطبيعة الإنسان؟ هل بدأتَ ترى كيف أن معظم حلول هذه المشكلات في بيوتنا ومجتمعاتنا تكمن في المنظور نفسه ؟

إن منظور العصر الصناعي الذي ينظر إلى الناس وكأنهم أشياء، وما ينبع عنه مـــن ممارســـات، يشـــبه تماماً منظور الفصد الذي قام عليه الطب في القرون الوسطى. إن وصفاً مفصَّلاً للمشكلات الأربع المزمنة التي تُعاني منها المؤسَّسات بســـبب إهمـــال الأجزاء الأربعة المكوِّنة لطبيعة الإنسان وللحل الذي يتضمَّنُ القوانـــين الأربع للقيادة سوف يبدأ من الفصل السادس. أما الآن فسننتقل إلى الحديث عن الحل والاستجابة الشخصية للألم والمشاكل التي ناقشناها قبل قليل.

الفصل الثالث

الحل

"ليس هناك أقوى من فكرةٍ قد آن أوانها".

فيكتور هيغو

كتب هنري ديفيد ثورو ذات يوم: "إنَّ ألفَ ضربة لقطع أغصان شجرة الشرِّ تعادِل ضربةً واحدةً لقطعِ جذورها"(١) لقد أُعِدَّ هذا الكتاب لقطع جذور المشاكل الأساسية التي نعاني منها.

لقد بدأنا بالحديث عن الألم، ثم استقصينا المشكلة وجذورها الشخصية وما تتضمّنه من منظورات و تقاليد في مكان العمل راسخة عميقاً في أذهان الناس. والآن دعونا نتحدث عن الحل و نعطي خلاصةً عن الطريقة التي سنشرح فيها هذا الحل عبر ما تبقى من صفحاتِ هذا الكتاب.

لقد عملتُ مع مؤسساتٍ في كل أنحاءِ العالم لمدة أربعين عاماً و تعلّمتُ من النتائج التي توصلت إليها عقولٌ رائعةٌ لرجال درسوا كثيراً من المؤسسات. إنَّ معظم التغيُّرات الثقافية التي بنت مؤسسات عظيمة حافظت لفترةٍ طويلة على نموِّها و ازدهارها ومساهمتها في هذا العالم، بدأت بخيارِ شخصٍ واحد. في بعض الأحيان كان ذلك الشخص هو القائد الرسمي للمؤسسة ـــ المدير التنفيذي أو رئيس المؤسسة ـــ وفي كثيرٍ من الأحيان بدأ التغيير بشخصٍ آخر؛ شخص مختص في مجالٍ ما أو مديرٍ فرعي أو مساعدٍ لشخصٍ ما. بغضِّ النظر عن المناصب التي كانوا يشغلونها فإنَّ هؤلاء الأشخاص غيروا أنفسهم من الداخل أوَّلاً. إن شخصياتهم وكفاءاتهم ومبادراتهم وطاقتهم الإيجابية ـــ أو باختصار سلطتهم الأخلاقية ـــ هي التي ألهمت الآخرين ودفعت بهم نحو الأعالي.

لقــد امتلك هؤلاء الأشخاص شعوراً راسخاً بهويتهم، واكتشفوا مواهبهم ونقــاط قوّتهــم واستخدموها لتلبيةِ حاجاتِ الآخرين و الحصول على نتائج. لاحــظ الــناسُ ذلك فحمَّلوهم مزيداً من المسؤولية. تحمل هؤلاء الأشخاص المسؤولية الجديدة وضاعفوها، ومرَّة أخرى أعطوا مزيداً من النتائج. شيئاً فشيئاً ازدادت ملاحظــةُ الناس لأهمية هؤلاء الأشخاص وأراد أصحاب المناصب العليا أن يــتعلَّموا أفكــارهم وكيف نجحوا في تحقيقِ الكثير من الإنجازات، و هكذا انتقلــت ثقافــة هــؤلاء الأشخاص إلى رؤيةِ أصحاب المناصب العليا وإليهم شخصياً.

إن أشخاصــاً كهــؤلاء لا تغرقهم ولا تحطُّ من عزيمتهم كُلُّ القوى السلبية واللاأخلاقــية والمؤذية الموجودة في المؤسسة. والمثير للاهتمام أنَّ مؤسساتهم لم تكن أفضل حالاً من بقيَّةِ المؤسسات إذ كانت كلُّها إلى حدٍّ ما تعجُّ بالفوضى. لقــد أدرك هــؤلاء الأشخاص أنَّه ليس باستطاعتهم أن ينتظروا رئيسهم أو أن ينتظروا المؤسسة حتى تُحدث التغيير. لقد أصبحوا جزراً من التفوُّق في بحرٍ من الأشخاص العاديين وهكذا انتقلتْ عدوى التفوُّقِ إلى غيرهم.

من أين يأتي الإنسانُ بقوةٍ داخلية كهذه تدفعه إلى السباحةِ عكس التيار وإلى مقاومــة الاستفزازات الثقافية السلبية والمطامع الأنانية الدنيئة، وإلى تطوير رؤيةٍ وتصميمٍ عظيمين، والحفاظ عليهما؟

لقد تعرَّف هؤلاء الأشخاص على طبيعتهم الحقيقية ومواهبهم واستخدموها لــتطوير رؤيــة عن الأشياء العظيمة التي يريدون تحقيقها. وبحكمةٍ بادروا ونموا فهماً عميقاً للحاجاتِ و الفرص المحيطة بهم، لقد لبَّوا هذه الحاجاتِ التي تتوافق مــع مواهبهم الفريدة وتطلق في نفوسهم أقوى الحوافز و تدفعهم إلى صنعِ عالمٍ مختلف. باختصار، لقد عثر هؤلاء الأشخاص على أصواتهم. لقد طبَّقوا المبادئ الــتي تحكم نموَّ البشرِ والمؤسسات و ازدهارهم؛ المبادئ التي تُخرِجُ من الإنسان المتكامل (الجسد والعقل والقلب والروح) أفضلَ ما لديه. الأمرُ الآخر الذي لا

يقـــلُّ أهميَّةً هو أنهم اختاروا أن يؤثِّروا في الآخرين ويلهموهم لكي يعثروا على أصواتهم من خلال تطبيق هذه المبادئ أيضاً.

إنَّ الحلَّ المكوَّن من هذين الجزأين - اعثر على صوتك، وألهم الآخرين لكي يعـــثروا على أصواتهم- هو خريطة طريقٍ للناس في أيِّ مستوىً من مستويات المؤسسة لكي يضاعفوا شعورهم بالرضى و قدرتهم على التأثير، ولكي يصبحوا مســـاهمين(*). لا يمكن الاستغناء عنهم، ولكي يلهموا فريقهم ومؤسستهم للقيام بالشيء نفسه.

إذن، يتكوَّن هذا الكتاب من قسمين:

١ـــ اعثر على صوتك.

٢ـــ ألهم الآخرين لكي يعثروا على أصواتهم.

دعونا نقدِّمُ باختصار كلاً من هذين القسمين.

(*) للحصول على تقرير مجاني يقارن بين تقييمك لقدرة فريقك أو مؤسستك على تنفيذ أولوياتها و قدرة عدد من المؤسسات الأخرى حول العالم قم بزيارة الموقع الآتي www.the8thhabit.com

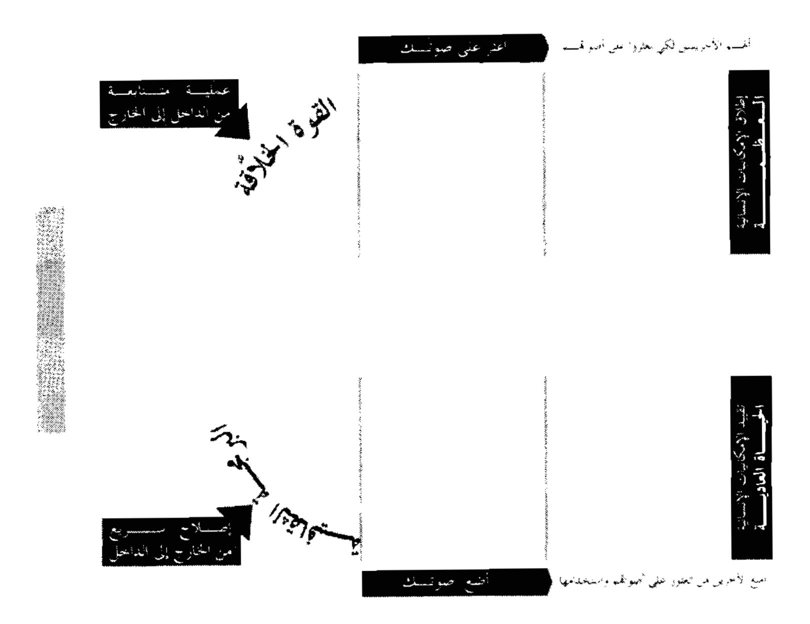
اعثر على صوتك

> **وصلتُ إلى مفترقِ طريقين في الغابة فاخترتُ الطريقَ الذي لا يسلكه الكثيرون، هذا الخيار هو الذي غيرَّ العالم(١).**
>
> **روبرت فروست**

يوضِّح الشكل ٣ــ١طريقين للحياة متباينين تماماً، وهو خريطة بسيطةٌ للعادة الثامــنة: اعثر على صوتك ، وألهم الآخرين لكي يعثروا على أصواهم. سوف تجد الشكل الذي يوضح هذين الطريقين في بداية كل فصلٍ من الفصول الباقية حتى الفصل الرابع عشر، وستجد ما سيركّز عليه كُلُّ فصلٍ مرسوماً بخطٍّ غامق، بهذه الطريقة ستعرف موقعك الحالي وأين كنتَ وإلى أين تتجه.

كُــلُّ إنسان يختارُ واحداً من هذين الطريقين في حياته سواء كان كهلاً أم شــاباً، غنياً أم فقيراً، رجلاً أم امرأةً. أحدهما هو الطريق العريض المطروقُ كثيراً والذي يوصلُ إلى الحياة العادية، والآخر هو الطريق الموصل إلى العظمة والمعنى. إنَّ طــيفَ الاختلافات الموجودة في كُلٍّ من هاتين الغايتين يشبهُ في تنوُّعه تنوُّعَ المواهب والشخصيات الموجودة في أسرة إنسانية، لكن الفرق بين هاتين الغايتين يشبه الفرق بين الظلمة والنور.

إن الطــريق المؤدِّية إلى الحياة العادية تقيِّدُ الإمكانيات الإنسانية، أما الطريق المؤدِّية إلى العظمة فهي تحرِّرها وتطلقها من عقالها. إن الطريق إلى الحياة العادية هــي مقاربــةٌ للحياةِ تعتمد على الإصلاح السريع أما الطريق إلى العظمة فهي عمليةٌ من النمو المتتابع الذي يبدأ من الداخل ويتجه نحو الخارج. إن المسافرين عــلى الطــريق الســفلية المؤدِّية إلى الحياة العادية يعيشون وفق البرمجة الثقافية المعــتمدة على (الأنا) والانغماس في اللذات وعقلية الندرة والمقارنة و المنافسة ولعب دور الضحية. أما المسافرون على الطريق العلوية المؤدِّية إلى العظمة فإهم يتســامون على التأثيرات الثقافية السلبية ويختارون أن يصبحوا القوة الخلاقة في حياهم. هناك كلمة واحدة تعبِّر عن الطريق إلى العظمة وهي الصوت.



الشكل ٣ـــ١

أولـــئك الذيـــن اختاروا السيرَ في هذه الطريق هم الذين عثروا على صوتهم ويـــلهمون الآخـــرين لكي يعثروا على صوتهم أيضاً. أما الذين اختاروا الطريق الأخرى فهم لا يفعلون ذلك أبداً.

بحث الروح عن المعنى

في أعمـــاق كُـــلٍّ واحد منا يكمن شوقٌ داخلي إلى أن يعيش حياةً تتصفُ بالعظمـــة؛ حياةً نكون فيها أشخاصاً مهمِّين بحق ونصنع تغييراً حقيقياً في هذا العالم.

ربمـــا نشكُّ في أنفسنا وفي قدرتنا على فعلِ ذلك لكنني أريدك أن تعرف أنَّ لـــديَّ قناعة عميقة بأنَّ في استطاعتك أن تعيشَ حياةً كهذه. في داخلك توجد الإمكانـــيَّةُ للقيام بذلك. كلُّنا لدينا الإمكانية. إنَّها حقٌّ نكتسبه بمجرد ولادتنا ومجيئنا إلى هذا العالم.

ذات يوم زارني قائدُ قاعدةٍ عسكرية كان يخوض حرباً حقيقية بسبب التزامه بإحداث تغييرات ثقافيةٍ كبيرةٍ داخل مؤسسته.

لقد خدم في الجيشِ ثلاثين عاماً وكان برتبة عقيد، وكان مؤهَّلاً للتقاعد في ذلـــك العام. بعد عدَّة أشهر من قيامه بالتعليم والتدريب في مؤسسته سألته لماذا خطَّـــط للبقاء و أقدمَ على مبادرةٍ عظيمة كهذه؛ مبادرةٍ تتطلب منه أن يسبح عكـــس التـــيار ضدَّ قوى هائلة من التقاليد واللامبالاة والخمول وضعف الثقة بالنفس حتى إنني قلتُ له:"كان باستطاعتك أن تستريح، فلديك راتب تقاعدي جيِّد. وستُقَامُ من أجلك الولائم الفخرية وسيحتفل بك محبُّوك ورفاقك".

أصـــبح جدِّياً وصمتَ لفترةٍ طويلة ثم قرَّر أن يُطلعني على تجربته الشخصية جداً والنادرة. أخبرني أنَّ والده قد توفِّي منذ فترةٍ قريبة. عندما كان الأب على فـــراش المـــوت دعا زوجته وابنه (العقيد) لكي يودِّعهما، كان يتكَلَّمُ بصعوبةٍ بالغة. استغرقت الزوجةُ في النحيب طوال فترة الزيارة وانحنى الابن بقرب والده الذي همس في أذن ولده قائلاً: "أيْ بُنيَّ، لا تعِشْ حياةً كتلكَ التي عِشْتُها. إنني لم أفعـــل الشيءَ الصحيح تجاهك وتجاه والدتك و لم أحدث تغييراً حقيقياً. أي بني، عدني بأنك لن تعيش حياةً كالحياة التي عشتها".

كانـــت تلك الكلمات الأخيرة التي سمعها العقيد من والده الذي توفي بعد فترة قصيرة. اعتبر العقيد هذه الكلمات أعظم هدية وأثر تركه له والده. ثم قرَّر أن يُحدث تغييراً في كُلِّ ناحيةٍ من نواحي حياته.

أخـــبرني العقـــيد فـــيما بعـــد وبشكلٍ شخصي أنه كانَ يخطِّطُ للاستقالة والاستراحة. في الحقيقة كان يأمل في سرِّه ألا يكون خليفته في مثل براعته وأن يكـــون ذلك واضحاً للجميع. ولكن عندما سمع وصية والده لم يقرِّر أن يكونَ محفِّـــزاً لتغـــيير يؤدِّي إلى بناء مبادئ تقوم عليها قيادةُ القاعدة التي كان يرأسها وحســـب، بـــل قرَّر أيضاً أن يجعل خليفته أكثر نجاحاً منه. إنَّ كفاحه لتحويل

مبادئ القيادة تلك إلى ثقافة مؤسساتيَّة تتغلغل في بُنى وأنظمة مؤسسته وإجراءاتها سيزيد من احتمال انتقال أثره من جيلٍ قيادي إلى جيلٍ آخر.

أخبرني فيما بعد أنَّه إلى حين تجربته تلك مع والده كان قد اختارَ الطريق الأسهل وكان يلعب دورَ الوصيِّ على تقاليد الماضي وأنه اختارَ الحياة العادية. ولكنه بعد سماع وصيَّة والده قرَّر لأوَّل مرَّة في حياته أن يعيش حياة العظمة، حياةَ المساهمة الحقيقية، حَياةَ التميُّز، حياةً يصنع فيها تغييراً حقيقيّاً.

كلُّنا نستطيعُ بشكلٍ واعٍ أن نقرِّرَ تركَ الحياةِ العاديةِ وراءَ ظهورنا وأن نعيشَ حياةَ العظمةِ في بيوتنا وأماكن عملنا ومجتمعاتنا.

بغضِّ النظر عن ظروفنا يستطيعُ كُلُّ واحدٍ منَّا أن يتخذ قراراً كهذا، سواء تجلَّتِ العظمةُ في اختيارنا أن نملك روحاً عظيمة في مواجهةِ مرضٍ لا يمكن الشفاءُ منه، أو ببساطة في أن نُحدث تغييراً في حياةِ طفل وأن نغرس فيه الشعور بقيمته وإمكانياته، أو في أن يصبح أحدنا محفِّزَ التغيير داخل مؤسسته، أو في أن نصبح مبادرين في قضيَّةٍ عظيمةٍ من قضايا مجتمعنا. كلُّنا لدينا القدرة على أن نتخذ قراراً بأن نعيشَ حياةً عظيمة، أو بشكلٍ أبسط بألا يكون كُلُّ يومٍ من أيَّامنا يوماً جيِّداً وحسب بل أن يكون يوماً عظيماً. لا يهمنا كم أمضينا من حياتنا ونحن نسيرُ في طريق الحياة العادية فبإمكاننا دائماً أن نختار تغيير الطريق. لم يفت الأوان أبداً، مازال بإمكاننا أن نعثر على صوتنا. عندما تختار السير في ذلك الطريق الذي (لا يسير فيه الكثيرون) فإنَّ السبيل للعثور على صوتك الخاص هو أن:

١ـ تكتشف صوتك: بأن تفهم طبيعتك الحقيقية ـ ما أدعوه الهدايا الثلاث العظيمة التي تولد مع الإنسان (الفصل الرابع) ـ وأن تطوِّرَ وتستخدم بنزاهة كُلَّ جزءٍ من الأجزاء الأربعة المكونة لطبيعتك.

٢ـ تعبِّر عن صوتك: بتنميةِ أسمى المظاهر التي تعبِّر عن الذكاءات الإنسانية الأربعة وهي ـ الرؤية والانضباط والحماس والضمير (الفصل الخامس).

الفيلم: اكتشافُ أخلاق رجل

أودُّ أن أعـــرض عليكم قصَّةً مؤثِّرةً حقيقية تجسِّدُ تلك العملية التي يعثر المرءُ من خلالها على صوته.

قـــبل عـــدَّةِ سنوات اشتركت مؤسستنا مع محطَّة محليَّة في إذاعةِ فيلمِ فيديو طوَّرناه وصوَّرناه في بريطانيا. كانت الشخصية الرئيسية في تلك القصة المتميِّزة رجـــلاً إنكلـــيزياً قضى طفولته مشرَّداً ثمَّ أصبح كاتباً ناجحاً يمتلك بيتاً جميلاً وأسرة يجمعها الحبُّ. تتحدث القصة كيف أن ذلك الكاتب جفَّت قريحته وبدا وكأنَّ قدرته الابتكارية قد انطفأت، كانت ديونه تتراكم وكانت ضغوط الناشر تتزايد عليه، وأخذت كآبته تزاد يوماً بعد يوم وأصبح يخاف على أطفاله من أن ينـــتهيَ بهم الأمرُ في الشارع ككثيرٍ من الأطفال الذين رآهم، وكما حدث معه عندما كان طفلاً وخصوصاً عندما كان والده في سجنِ المُدينين.

لقـــد كـــان محبطاً ولم يستطع النوم، وبدأ يقضي لياليه متجولاً في شوارع لندن. لقد رأى الفقر والظروف اللاإنسانية التي يعيشها أطفالٌ يقضون الليالي في المصـــانع، و رأى الكفـــاح المرير الذي يخوضه آباءٌ يحاولون تأمين لقمة العيشِ لأبنائهم. بالتدريج بدأ الواقع الذي يراه يهزُّ قلبه (تأثير الأنانية والجشع وأولئك الذيـــن يستغلُّون الآخرين). بدأتْ فكرةٌ تلمس قلبه وتنمو في عقله. هناك شيءٌ ما يستطيع القيام به، شيءٌ سيغيِّرُ هذا الواقع.

عادَ إلى كتابته بطاقةٍ وحماسٍ لم يشعر بهما من قبل. إنَّ رؤيته عن المساهمة التي يمكـــن أن يقومَ بها ألهبت مشاعره وشغلت قلبه. لم يعد قلقاً بشأنِ مشاكله الماليَّة، لقد أراد أن يكتب قصَّته وأن يجعلها بأرخصِ ثمنٍ ممكن وفي تناول أكبر عددٍ من الـــناس، لقـــد تغـــيَّرت حياتهُ كلُّها. لقد عثر على صوته حقاً. أدعوك الآنَ إلى مشـــاهدةِ فيلمٍ قصير يروي تجربة هذا الرجل الحقيقية المتميزة. بإمكانك مشاهدته بإدخـــال القـــرص المدمج المرافق في جهازِ الأقراص المدمجة و اختيار (اكتشاف أخلاق رجل) أعتقد أنك ستشعر بالإلهام من خلالِ بقيَّةِ قصةِ هذا الرجل.

ألهم الآخرين لكي يعثروا على أصواهم

عندما تعثر على صوتك الخاص فإن الخيار في أن توسِّعَ دائرة تأثيرك وتزيدَ من مساهمتك هو الخيار في أن تُلهم الآخرين لكي يعثروا على أصواهم، إن كلمة يُلْهِمinspire (مشتقة من كلمة لاتينيَّة معناها يتنفس inspirare) تعني أن ينفخ الحياةَ في الآخرين، عندما ندرك ونحترمُ ونبتكر طرقاً تمكِّن الآخرين من أن يعبروا عن أصواهم من خلال الأجزاء الأربعة المكونة لطبيعتهم؛ جسدياً وعقلياً وعاطفياً اجتماعياً و روحياً، فإننا نطلق العبقرية الإنسانية والابتكار والحماس و الموهبة والدوافع الكامنة في نفوسهم.

إنَّ المؤسسات التي تجتمع فيها كتلةٌ حرجةٌ(*)من الأشخاص والفرَق التي تعبِّرُ عن صوها الكامل، هي تلك المؤسسات التي ستحقق قفزةً هائلةً إلى مستوى أعلى من الإنتاج والقيادةِ والابتكار سواء في السوق أو في المجتمع.

الجزء الثاني من كتاب العادة الثامنة يبدأ بالفصل السادس. إنَّه يتحدث عن إلهام الآخرين لكي يعثروا على أصواهم. بما أنَّ معظم العمل الذي يجري في العالم يتمُّ في المؤسسات فإنَّ الجزء الثاني يركِّز على المبادئ التي يمكنك بتطبيقها أن تؤثر على الآخرين إيجابياً في أيِّ مؤسسة (العمل، التعليم، الحكومة، الجيش، المجتمع وحتى الأسرة).

إنَّ أسئلةً عمليةً من نوع (نعم... ولكن) ستخطر ببالك على الأرجح. لمساعدتك ستجد قسماً صغيراً في نهاية كل فصل يحتوي على الأسئلة التي تُسأل عادةً مع إجاباتي عليها. آمل أن تُفيدك هذه الأسئلة ولكن إذا لم تكن مهتَّماً بها فلا تشعر بأيِّ حَرَجٍ في تجاوزها. بعد الفصل الأخير من هذا الكتاب سوف تجد فَصْلاً مخصَّصاً للأسئلة و الأجوبة العامة التي تتصف بالشمولية.

(*) الكتلة الحرجة هي الحد الأدنى من الوقود الذري الذي تنفجر باجتماعه القنبلة الذرية و تطلق طاقتها الهائلة (المعرب)

كيف تحقّقُ أقصى استفادة من هذا الكتاب

التعلُّم بواسطةِ التعليم والتطبيق

إذا أردتَ أن تحقّقَ أقصى استفادة من هذا الكتاب وأن تبدأ تغييراً ونمواًّ هائلين في حياتك وفي المؤسسة التي تعمل فيها فإنني أنصحك بالقيام بأمرين بسيطين. إذا قمـــتَ بهذين الأمرين فإني أضمن لك الحصول على نتائج باهرة؛ الأمر الأوَّل أن تعلّم الآخرين ما تعلّمته، والأمر الثاني أن تقوم بشكلٍ منهجي بتطبيقِ ما تعلّمته.

علِّم الآخرين وشاركهم في أثناء تقدُّمك في قراءةِ هذا الكتاب

كل إنسانٍ تقريباً يعرف أنك تتعلم بشكل أفضل عندما تُعلِّم شخصاً آخر، وأنَّ ما تعلَّمتَه يندمج في ذاتك عندما تعيشَهُ.

عـــندما كنـــت أدرِّس في الجامعة قبل عدة سنوات التقيتُ أستاذاً زائراً هو الدكـــتور والـــتركونغ مـــن ســـان جوس في كاليفورنيا. كان يدرِّس برنامجاً للمدرِّسين في الجامعة يمتد على طول فصلٍ دراسي عنوانه (كيف تحسِّنُ قدراتك التدريســـية). كان المبدأ الذي يعتمد عليه ذلك البرنامج هو: إن أفضل طريقة لدفعِ الناس إلى التعلُّم هو أن تحوِّلهم إلى معلّمين، بعبارةٍ أخرى: أنت تتعلَّمُ المادة بشكل أفضل عندما تعلِّمُها للآخرين.

بدأتُ مباشرةً بتطبيق هذا المبدأ في عملي وفي المترل. عندما بدأتُ التدريس في الجامعة كان عدد طلاب الصفوف التي أدرِّسها يتراوح من خمسة عشرة إلى ثلاثين طالباً. عندما بدأتُ أطبِّق مبدأ الدكتور كونغ، وجدت أن باستطاعتي أن أدرِّس وبشـــكلٍ فعَّال عدداً أكبر من الطلاب، في الحقيقة بعض الصفوف التي كنـــت أدرِّســـها كانت تضمُّ حوالي ألفَ طالب ومع ذلك كان أداء الطلاب يتحسَّن ودرجاتهم في الامتحان ترتفع. لماذا؟ لأنك ببساطة عندما تعلِّمُ الآخرين تتعلَّمُ بشكلٍ أفضل. كل طالبٍ يصبح أستاذاً وكُلُّ أستاذٍ يصبح طالباً.

إنَّ التصور الشائع اليوم هو أن نسبة الأساتذة إلى الطلاب مهمَّة جدًّا؛ فكلَّما قـلَّ عدد الطلاب تحسَّنت نوعية التعليم. لكنك إذا حوَّلت طلابك إلى أساتذة تكـون قـد ضاعفت قوَّةَ الرافعة بتحريك نقطة ارتكازها، كذلك عندما تعلِّم الآخـرين أو تعـرضُ عليهم ما تعلَّمته فإنك وبشكلٍ خفي تصبحُ ملتزماً من الناحية الاجتماعية بأن تعيشَ ما علَّمتَهُ، سوف تصبح ـ فطرياً ـ أكثر اندفاعاً لفعـل ذلـك. هذه المشاركة هي الأساس الذي يعمِّق التعلُّم والالتزام والدافع، ويجعل التغيير أمراً مشروعاً، ويؤمِّن دعم الفريق لعملية التغيير. سوف تجد أيضاً أنَّ المشـاركة تقـوِّي روابطـك مع الناس وخصوصاً مع أطفالك. اطلب من أطفـالك وبشـكلٍ منتظم أن يعلِّموك ما تعلَّموه في المدرسة. لقد وجدتُ أنا وزوجـتي سارة أنَّ القيام بهذا الأمر البسيط يلغي الحاجة إلى أيِّ محفِّزٍ خارجي يدفعهـم إلى الدراسـة. أولـئك الذين يعلِّمون الآخرين ما تعلَّموه هم أعظم الطلاب. اجعل ما تعلَّمته جزءاً من حياتك.

أن تعـلم دون أن تعمل هو في الحقيقة كأنك لا تعلم شيئاً، وأن تتعلم دون أن تعمل هو كأنك لم تتعلم شيئاً. بعبارة أخرى أن تفهم شيئاً ما دون أن تطبِّقه هو في الحقيقة كأنك لم تفهم شيئاً. فقطْ بالعمل والتطبيق تتحول المعرفة والفهم إلى جـزء مـن ذاتك. على سبيل المثال، بإمكانك أن تدرس لعبة التنس بقراءة كتبٍ وسماعِ محاضراتٍ عن التنس لكنك لن تعرف لعبة التنس على حقيقتها ما لم تلعبها. أن تعلم دون أن تعمل هو كأنك لا تعلم شيئاً.

أفضل طريقةٍ لمعرفة الذات لا تكون بالتفكير في فعل الأمور بل بالقيامِ بها. ابذل ما بوسعك للقيام بواجباتك وقريباً سوف تكتشف من أنت.

جوهان غويث

هـــناك أربع طرق على الأقل يمكنك استخدامها لتطبيق ما ستتعلمه في هذا الكتاب.

١- الطـــريقة الأولى: هـــي ببساطة أن تقرأ الكتاب كُلّه ثمّ تقرِّر ما الذي تريد تطبيقه في حياتك وعملك. هذه هي الطريقة التي يتعامل بها معظم الناس مع الكتـــب وهـــي تعكـــس حاجةَ الكثيرين منّا إلى شحذ مشاعرهم وعقولهم بواسطة فيضٍ من الأفكار ثمَّ المضيِّ بهذه الأفكار.

٢- الطريقة الثانية: هي أن تقرأ الكتاب كُلَّه ثم تستخدم الفهم الشامل و الدافع الذي تراكم في نفسك للعودة إلى الكتاب وقراءَته ثانيةً، ولكن هذه المرَّة بنيَّة تطبيقِ ما تقرؤه. تعمل هذه الطريقة بشكلٍ جيِّد مع كثيرٍ من الناس.

٣- الطـــريقة الثالثة: – والتي أعتقد شخصياً أنها تعطي أعظم النتائج – هي أن تتبـــنَّى الكـــتاب كبرنامج مدَّته عام واحد للتطوير والنمو الشخصي. أَنْفِقْ شـــهراً لتطبيقِ كُلِّ فصلٍ من الفصولِ الاثني عشر الباقية. ابدأ بقراءة الفصل التالي، علّمه للآخرين ثم طبِّقهُ حتَّى نهاية الشهر. ستجد أنَّكَ إذا عزمتَ فعلاً على تطبيقِ ما تعلَّمته في كل فصلٍ لمدةِ شهر فإن البصيرة التي ستكتسبها من الفصول التالية ستزداد بشكل كبير.

الطريقة الرابعة: هي ببساطة أن تتبنَّى الطريقة الثالثة ولكن وفق المدة الزمنية التي تناسبك. قد يرغبُ بعضُ القرَّاءِ في المضيِّ بسرعةٍ أقل أو أكثر من فصلٍ واحدٍ كُلَّ شهر.

اقـــرأ وطبِّق فصلاً واحداً كُلَّ أسبوع، كُلَّ أسبوعين، كُلَّ شهر، أو في أيِّ إطـــار زمـــنيٍّ تختاره. إن ذلك يحافظ على قوة الطريقة الثالثة وفي الوقت نفسه يعطيك المرونة لجعلها ملائمةً لرغباتك وظروفك الخاصة. لمساعدتك على تطبيق المـــبادئ الواردة في كل فصلٍ من هذا الكتاب – بغضِّ النظر عن الطريقة التي اخـــترتَها – أنشأتُ موقعاً خاصاً على الإنترنت مليئاً بتمارين وأدوات وأفكار

للتطبيق. يمكنك الاطلاع عليها بزيارة موقعنا على الإنترنت www.Th8habit.com وسُتُرسَلُ إليك التمارين والأدوات بواسطة البريد الإلكتروني عندما تطلبها. كذلك ضمَّنتُ الصفحتين الأخيرتين من الكتاب جدولاً سيساعدك على إتمامِ ما سمَّيتُه (تحدِّي العادة الثامنة) يتضمَّن التحدِّي إتمام خطوات التطوير العملية الخاصة بكل فصل:

١ــ اقرأ الفصل.

٢ــ علّمه لشخصين على الأقل من زملائك في العمل وأفراد عائلتك و أصدقائك...ألخ.

٣ــ ابذل جهداً مخلصاً ومركَّزاً لكي تعيش المبادئ الموجودة في كل فصل لمدة شهرٍ واحد.

٤ــ سجِّل النتائج التي حصلت عليها وما تعلَّمته من سعيك إلى العيش وفق الأفكار الواردة في كُلِّ فصل، وأطلع عليها شخصاً تثق به سواء كان من زملائك في العمل أو من أفرادِ عائلتك أو من أصدقائك.

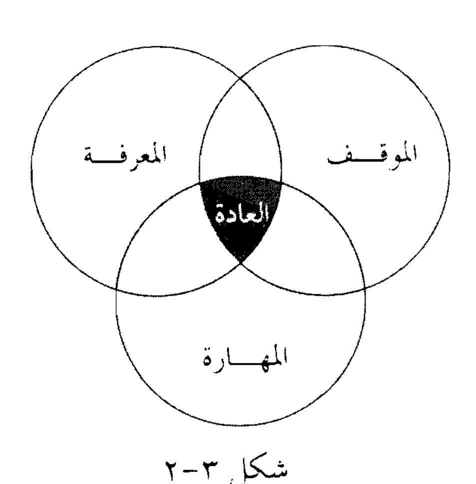
عندما تنهي جدول (تحدِّي العادة الثامنة) بشكلٍ كامل. بإمكانك أن تخبرَ موقع www.the 8habit.com بذلك وسوف يرسِلُ لك تقديراً خاصاً للإنجاز الذي قمتَ به.

ونحن ننتقل الآن إلى الجزء الأول: اعثر على صوتك، تذكَّر كلمات أبراهام لنكولن "إن عقائد الأمس الهادئ لا تكفي لمواجهة الحاضر العاصف" يجب أن نفكّرَ بطريقة جديدة. لا يكفي أن نطوِّرَ منظومةَ تفكيرٍ جديدة، بل يجب أن نطوِّر أيضاً منظومة مهارات جديدة و منظومة أدواتٍ جديدة تنبعُ من منظومة التفكير الجديدة.

إنها خطوةٌ يصعب الإقدامُ عليها لأنها تأخذ الناس بعيداً عن مناطق الراحةِ الخاصة بهم. لكنها تؤدِّي إلى نشوءِ واقعٍ جديد واقتصادٍ جديد وتحدٍّ جديد.

هــذا التحدِّي الجديد ــ في ألا تحافظ على بقائك وحسب وإنما أن تزدهر بشــكلٍ حقيقي في هذا الواقع الجديد ــ يحتاجُ إلى استجابةٍ جديدة، إلى عادةٍ جديدة.

تذكــرّ أن العــادات تكمن في التقاطع ما بين المعرفة و الأسلوب والمهارة. عــندما تطــوِّر هذه الأبعاد الثلاثة المتعلِّقة بالعادة الثامنة ستزداد قدرتك على مواجهة التحدِّي الجديد والاستفادة من الفرص اللامحدودة التي تنتظرك.



شكل ٣-٢

الجزء الأول

اعثر على صوتك

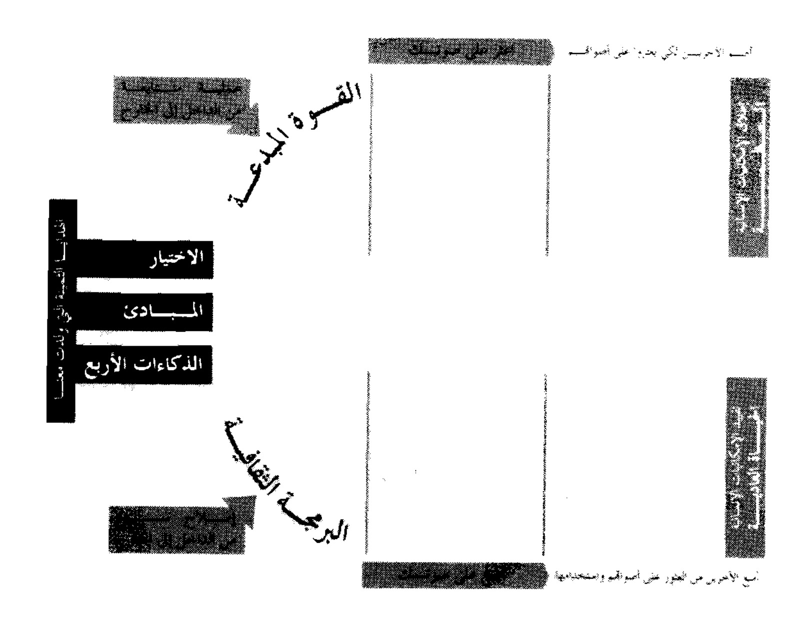
الفصل الرابع

اكتشف صوتك

الهدايا التي ولِدَتْ معك و لم تُفَتح بعد

هناك الكثير من الهدايا التي لم تُفْتح بعد منذ يوم ولادتك
هناك الكثير من الهدايا المصنوعة باليد التي أرسلها الله إليك
إن المحبِّين لا يبالون بالتكرار (كُلٌّ ما أملكه، هو لك أيضاً)
هناك الكثير من الهدايا يا عزيزي لم تُفْتح بعد، منذ يوم ولادتك(١)

حافظ الشيرازي



لقد أعطانا الله القدرة على اكتشاف الصَوتِ الكامنِ في داخلِ كُلٍّ منَّا. إنَّ بــذور العظمة كامنة في نفوسنا منذ ولادتنا. لقد منحنا الله منذ ولادتنا (هدايا) عظيمة تتجلّى في المواهب والإمكانيات والامتيازات والذكاءات والفرص، هذه الهدايا قد تبقى مُغلقةً إذا لم نتخذ قراراً ونبذل جهداً لفتحها. في الحقيقة نحن لا نعــرف بالضبط القدرات التي يملكها شخصٌ ما. إن الرضيع الذي هو أضعف مخلوق في الكون قد يتحوَّل بعد عدَّة سنوات إلى أقوى مخلوق.

كلّما استخدمنا وقوَّينا مواهبنا الحالية منحنا الله مزيداً من المواهب والقدرات.

> **جمــيعُ الأطفــال يولدون عباقرة؛ ٩٩٩٩ طفل من كل ١٠٠٠٠ طفل يُسلبون هذه العبقرية بسرعة وبشكلٍ غير مقصودٍ في أثناء نموِّهم.**
> **بوكمنستر فوللر.**

دعونا نطَّلعُ على أهمِّ ثلاث هدايا منحنا اللّهُ إيَّاها (الشكل ٤ــ٢)

أولاً، حريتُنا و قدرتنا على الاختيار.

ثانياً، القوانين الطبيعية أو المبادئ التي هي كونيَّةٌ ولا تتغيَّر أبداً.

ثالــثاً، القـــدرات / الذكاءات الأربعة ـــ الجسدية/ الاقتصادية، العاطفية/ الاجتماعـــية، العقلـــية، الروحـــية. إن هذه القدرات/ الذكاءات الأربعة تقابلُ الأجزاء الأربعة المكوِّنة لطبيعتنا الإنسانية ـــ الجسد والقلب والعقل والروح.

الهدايا الثمينة التي ولدت معنا غالباً لم تفتح بعد
• **الحرية والقدرة على الاختيار**
• **المبادئ (القوانين الطبيعية)** - كونية (تعمل في كل مكان)(*). - أبدية (تعمل في كل زمان)(*). - بديهيَّة (لا تحتاج إلى برهان)(*).
• **القدرات / الذكاءات الأربعة** EQ الذكاء العاطفي IQ الذكاء العقلي SQ الذكاء الروحي PQ الذكاء الجسدي/ الاقتصادي

الشكل ٤– ٢

(*) مابين قوسين للمعرب.

لقد عبَّر الكاتب ماريان ويليامسون بأسلوب جميل كيف أننا غالباً ما نشعر بالرهبة- وأحياناً بالخوف - من المواهب الفطرية التي أودعها الله فينا؛ غالباً، في اعتقادي، بسبب الشعور بالمسؤولية الذي تلقيه هذه المواهب على عواتقنا: "إنَّ أعمق خوف في نفوسنا ليس خوفنا من العجزِ بل خوفنا من القوَّة اللا محدودة التي نملكها. إنَّ النورَ الكامن في داخلنا وليس الظلام هو الذي يخيفنا. كُل واحدٍ منَّا يسألُ نفسه: من أنا حتى أكون عبقريّاً ورائعاً وموهوباً وخارقاً؟ في الحقيقة، من أنتَ حتى لا تكون كذلك؟ أنتَ مخلوقٌ كرَّمه الله. إن اهتماماتك الصغيرة لا تخدمُ البشرية. لم يخلقك الله لتقزِّمَ نفسكَ بحيث لا يشعرُ الآخرين بالقلقِ من وجودك. لقد خلقنا اللّه جميعاً لكي نملأ العالم بالنور. لقد جئنا إلى الدنيا لنعبِّرَ عن التكريم الذي منحنا اللّهُ إيَّاه. هذا التكريم لم يمنحه الله للبعضِ منَّا بل منحه لكُلِّ واحد فينا. عندما نَسمح للنورِ الكامنِ في داخلنا بالانطلاق نكون وبشكلٍ غير واعٍ قد شَجَّعنا الآخرين على فعلِ الشيء نفسه . عندما نتحرر من خوفنا فإن وجودنا وبشكل تلقائي سيحرر الآخرين من مخاوفهم"(٢)

الهدية الأولى التي ولدت معنا: حرية الاختيار

منذ نصف قرن وأنا منهمك في الموضوع الذي يدور حوله هذا الكتاب من خلال عملي في بيئات شتى في جميع أنحاء العالم. إذا سألتني عن موضوع واحد أو فكرة واحدة أو معنى واحد له أعظم تأثير على الناس ـــ الفكرة العظيمة التي يتردد صداها في أعماق الروح البشرية أكثر من أي فكرة أخرى ـــ إذا سألتني: ما الفكرة الأكثر عمليةً وأهميةً ومناسبةً بغض النظر عن الظروف. سأجيب بسرعة وبدون أي تحفظ وبقناعة منبثقة من أعماق قلبي وروحي أن هذه الفكرة هي كوننا أحراراً في اختيار ما نشاء. بعد الحياة ذاتها مباشرة تعتبر القدرة على الاختيار أعظم هدية منحك الله إياها، إن هذه القدرة والحرية تقف على طرف نقيض مع منظومة التفكير التي تعتمد على لعب دور الضحية ومع ثقافة اللوم المنتشرة كثيراً في مجتمع اليوم.

إننا بشكل أساسي نتاج لخيارنا وليس للطبيعة (الموروثات) ولا للتربية (التنشئة والبيئة) لا شك أن الموروثات والثقافة تؤثر علينا تأثيراً قوياً لكنها لا تحدد مصيرنا.

إن تاريخ الأحرار لم يكتب أبداً بطريق الصدفة وإنما باختيارهم (٣)

دويغث د. إيزنهاور

إن جوهر الطبيعة الإنسانية يكمن في قدرتك على توجيه حياتك. البشر يختارون تصرفاتهم أما الحيوانات والناس الآليون فهم ينفعلون بدون اختيار. يستطيع البشر أن يختاروا وفقاً لمبادئهم.

إن قدرتك على اختيارِ وجهةِ حياتك يمكنك من إعادة تشكيل نفسك وتغيير مستقبلك والتأثير بقوة في العالم من حولك. إنها الهدية التي تمكننا من استخدام كل الهدايا الأخرى، إنها الهدية التي تمكننا من الارتقاء بحياتنا باستمرار والانتقال من قمة إلى قمة أعلى.

طوال كل هذه السنوات التي كنت أتحدث فيها إلى مجموعات مختلفة من الناس كان الناس يأتون إلي ويقولون: "أرجوك حدثني أكثر عن حريتي وقدرتي على الاختيار. أرجوك حدثني مرة أخرى عن قيمتي وإمكانياتي التي تغنيني عن مقارنة نفسي بالآخرين" وكثير من الناس ذكروا أن ما (كهرب) أرواحهم (حرفياً) هو شعورهم الداخلي بحريتهم في الاختيار، لقد كان هذا الشعور لذيذاً ومبهجاً إلى درجة أنهم لم يستطيعوا أن يتأملوا فيه بعمق كاف ولفترة كافية.

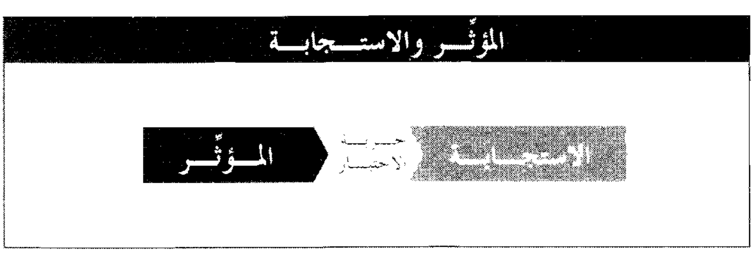
إن هذه القدرة على الاختيار تعني أننا لسنا مجرد نتيجة لماضينا وموروثاتنا، ولسنا نتيجة للطريقة التي يعاملنا بها الآخرون، لا شك أنهم يؤثرون فينا لكنهم لا يحددون مصائرنا، نحن الذين نحدد مصائرنا من خلال اختياراتنا. إذا كنا نتخلى عن حاضرنا لماضينا فهل نحن مضطرون للتخلي عن مستقبلنا أيضاً؟

إحـــدى أعمـــق الخبرات التي غيرت حياتي بشكل حقيقي والتي لعبت دوراً مفاهيمـــياً أساسياً في تأليفي للعادات السبع، حدثت عندما كنت في إجازة في هاواي. ذات يوم كنت أتجول على مهل بين رفوف إحدى المكتبات، وبما أنني كنـــت في حالة من التأمل والتفكر فقد التقطت أحد الكتب وقرأت فيه ثلاث جمل هزتني من الأعماق:

هناك مسافة بين المؤثر والاستجابة

في هذه المسافة تكمن حريتنا وقدرتنا على اختيار استجابتنا

في خياراتنا تلك يكمن نموُّنا وسعادتنا



الشكل ٤ــ٣

عقلـــياً، كنتُ قد تعلمت من مصادري أننا أحرارٌ في اختيار استجاباتنا لكل مـــا يحـــدث لنا. ولكن في ذلك اليوم بالتحديد، و في أثناء ذلك المزاج التأملي وحالة الاسترخاء التي كنت فيها، فإن فكرة المسافة بين ما يحدث لنا واستجابتنا لـــه صدمتني وكأنك ألقيت علي طناً من الآجر. منذ ذلك الوقت بدأت أفهم وأعـــتقد أن مقدار هذه المسافة تحدده إلى حد كبير مورثاتنا أو طبيعتنا الحيوية والطريقة التي تربينا بها والظروف الراهنة.

قـــد تكون هذه المسافة كبيرة جداً عند أولئك الذين نشؤوا في بيئة منحتهم الكثير من الحب غير المشروط والدعم، وقد تكون صغيرة جداً عند آخرين نتيجة لـــتأثيرات وراثـــية وبيئية مختلفة ، لكن الفكرة الأساسية هنا هي أن هذه المسافة موجـــودة واســـتخدامها هو الذي يعطينا الفرصة لتوسيعها . بعض الناس الذين

يملكون مسافة كبيرة جداً قد يختارون الاستسلام عندما تواجههم ظروف مناوئة، و من ثم يقلصون المسافة بين المؤثر والاستجابة، البعض الآخر ممن يملكون مسافة صغيرة قد يسبحون عكس التيار ويواجهون المؤثرات الوراثية والاجتماعية والثقافية القوية، هؤلاء يتسع مجال حريتهم ويتسارع نموهم وتتعمق سعادتهم.

إن الأشخاص الذين ذكرناهم في الحالة الأولى لا يفتحون معظم الهدايا الثمينة التي ولدت معهم، و بالتدريج تصبح وظيفتهم في هذه الحياة محددة بظروفهم وليس بقدراتهم. أما أصحاب الحالة الثانية فإنهم يبذلون جهداً عظيماً وثابتاً، ويفتحون هذه الهدية العظيمة المتمثلة في حرية الاختيار، ويكتشفون القوة التي تفتح أمامهم كل الهدايا الأخرى التي حباهم الله بها منذ ولادتهم.

لقد عبر الطبيب النفسي المتمرد آر. دي لاينغ بالكلمات الآتية كيف أن الفشل في ملاحظة هذه المسافة يقتل فينا إمكانية تغيير أنفسنا. البشر فقط قادرون على إدراك ذواتهم. اقرأ هذه الفقرة وفكر فيها ثم اقرأها ثانية.

إن فشلنا في الملاحظة هو الذي يحدد قدرتنا على التفكير والعمل. ولأننا نفشل في ملاحظة هذا الفشل لا نستطيع تغيير أنفسنا إلا إذا لاحظنا كيف أن فشلنا في الملاحظة يصوغ أفكارنا وأفعالنا.

إن إدراكنا لحريتنا ولقدرتنا على الاختيار يثبتنا؛ لأنه يمكن أن يثير شعورنا بالفرص والإمكانيات المتاحة لنا. لكنه يمكن أيضاً أن يخيفنا بل يرعبنا لأننا فجأة سنجد أنفسنا مسؤولين عن ظروفنا. إذا كنا طوال السنوات الماضية نختبئ خلف أعذار نبرر فيها أوضاعنا ومشاكلنا بسبب ظروفنا الماضية أو الحاضرة، سيكون التفكير بطريقة أخرى أمراً مرعباً؛ إذ إننا فجأة سنجد أنفسنا بلا أعذار.

بغض النظر عما حدث في الماضي وما يحدث الآن وما سيحدث في المستقبل، هناك مسافة بين هذه الأحداث واستجاباتنا لها. حتى لو كان هناك جزء من الثانية بين المؤثر والاستجابة فإن هذه المسافة تمثل قدرتنا على اختيار

اســـتجابتنا لأي أسلوب يمر بنا. بالتأكيد هناك أمور تحدث لنا دون اختيار منا، مـــن هذه الأمور مكوناتنا الوراثية؛ على الرغم من أننا لم نختر مورثاتنا إلا أننا لدينا القدرة على اختيار استجابتنا لهذه المورثات. إذا كان لديك استعداد وراثي لمـــرض معـــين فهذا لا يعني أنك ستصاب به حتماً. باستخدام إدراكك لذاتك وقـــوة إرادتـــك تســـتطيع أن تتبع نظاماً مناسباً من التمارين والغذاء وآخر ما توصلت إليه الحكمة الطبية، وقد يجنبك ذلك الكثير من الأمراض والسرطانات التي أودت بحياة أجدادك.

إن أولئك الذين يطورون قدرتهم الداخلية وحريتهم في الاختيار يصبحون ما أسميه (الشخص الانتقالي) وهو الشخص الذي يوقف انتقال الصفات التافهة من الجيل الذي سبقه إلى الجيل الذي يليه (أطفالك وأحفادك).

لقد حظيت مؤخراً بجائزة الأبوة من مؤسسة المبادرة الوطنية للأبوة وتأثرت عميقاً بما قاله أحد زملائي – الذين حصلوا على الجائزة – عند استلامها، لقد كـــان تعلـــيقه الأول هو أنه يعتبر هذه الجائزة أهم جائزة وأكثر جائزة أشعرته بالفخر من بين كل الجوائز التي نالها. على الرغم من أن الجوائز الأخرى كانت دلـــيلاً على نجاحه في مهنته إلا أنه اعتبر جائزة الأبوة الوطنية أعظم دليل على النجاح. لقد قال ما معناه: "لم أعرف والدي قط، ووالدي لم يعرف والده قط، لكـــن ابني يعرف والده" إن هذه العبارة تمثل بحق أروع وأعظم نجاح في حياة الإنسان. إنها تدل على عظمة ونجاح حقيقي أنجزه ذلك الشخص، و الأهم من ذلك هو أن دوره كشخص انتقالي سوف يؤثر تأثيراً بالغاً على الأجيال القادمة بطرق إيجابية لا حصر لها.

يمكـــنك أن تصـــبح شخصاً انتقالياً في المؤسسة التي تعمل فيها. على سبيل المـــثال، قد يكون رئيسك في العمل شخصاً مزعجاً، قد تكون ظروف عملك غير مريحة وغير عادلة. ولكن باستخدام حريتك في الاختيار بحكمة قد تستطيع تغـــيير هـــذه الظروف والتأثير بعمق في رئيسك في العمل أو على الأقل حماية

نفســك مــن أن يؤثــر فيك ضعف الآخرين. تذكر أنك عندما تجعل حياتك العاطفــية تحــت تأثير نقاط ضعف شخص آخر فإنك تجرد نفسك من القوة وتقــوي نقــاط ضعف ذلك الشخص ليستمر في تدمير حياتك. مرة أخرى لا تجعل مستقبلك رهينة لماضيك.

هذه قصة حقيقية توضح بقوة قدرتنا على الاختيار، إنها مكتوبة بقلم رجل شجاع وملهم تعلم كيف يؤثر، بل كيف يقود رئيسه (السيئ):

"عــندما استلمت منصبي كمدير للموارد البشرية سمعت قصصاً مرعبة عن رئيســي في العمــل. كنت في مكتبه ذات يوم عندما انفلت غاضباً على أحد الموظفــين. قــررت عــندها ألا أثير أبداً الجانب السيئ من رئيسي في العمل، فصــرت أتكلم معه بلطف في الممرات، وأسلمه التقارير دون أي تأخير، وأبذل جهــدي لكيلا أكون آخر موظف يعود إلى مكتبه بعد الانتهاء من ساعة الغداء حتى إنني لم ألعب معه الغولف لكيلا أغلبه.

بعد فترة قصيرة بدأت أنتبه إلى ما أوصلني إليه جبني. لقد استهلكتني أمور في العمــل لا أســتطيع السيطرة عليها وأنفقت طاقتي الابتكارية الثمينة وأنا أبتكر حلــولاً لمشــاكل لم تحدث بعد. ولأنني كنت خائفاً لم أعط الشركة أفضل ما لدي. لم أكن عامل تغيير في الشركة، في الحقيقة كان التغيير الوحيد الذي يمكن أن يــريحني هــو تغيير الشركة التي أعمل فيها، وفعلاً حددت موعداً لمقابلة من أجل عمل آخر.

شــعرت بالخجل من نفسي فألغيت المقابلة وأخذت على نفسي عهداً بأن أركز فقط على الأشياء التي أستطيع التأثير فيها حقاً ولمدة تسعين يوماً. قررت أن أول شــيء يجــب فعلــه هــو بناء علاقة متينة مع رئيسي في العمل، ليس بالضرورة أن نصبح أفضل صديقين ولكن يجب أن نتعامل مع بعضنا كزميلين.

ذات يــوم جــاء رئيســي إلى مكتبي، بعد فترة من النقاش وبعد أن أدرت الكلمات في خاطري عدة مرات قلت له: "بالمناسبة، ماذا أستطيع أن أفعل لكي

أساعدك على أن تكون أكثر فاعلية هنا؟" سألني مرتبكاً: "ماذا تقصد؟" قلت له بشجاعة: "ماذا أستطيع أن أفعل لكي أخفف عنك شيئاً من ضغط العمل؟ إن من واجبي أن أجعل عملك أكثر سهولة". أشعره كلامي بالتوتر ولا أستطيع أن أنسى ملامح وجهه في تلك اللحظة. لقد كانت تلك بداية العلاقة فيما بيننا. في البداية كان يكلفني بمهمات صغيرة مثل (اطبع هذه المذكرة) أو (هل تمانع في إجراء هذه المكالمة) بعد ستة أسابيع جاء إليَّ وسألني: "حسب معرفتي عن خلفيَّتك أفهم أنك تعرف شركات التأمين جيداً. هل تمانع بالعمل على هذا الموضوع؟ إن أجور التأمين التي ندفعها عالية. انظر ما الذي يمكننا فعله". كانت تلك هي المرة الأولى التي يطلب فيها مني القيام بعملٍ له تأثيرٌ كبيرٌ على الشركة. لقد خفضتُ أجور التأمين من ٢٥٠ ألف دولار في السنة إلى ١٩٨ ألف دولار إضافةً إلى أنَّني ناقشتُ مع شركة التأمين بعض قضايا التأمين العالقة ووفَّرتُ ١٣ ألف دولار أخرى.

كنت عندما أختلف مع رئيسي في العمل أُبقي خلافي معه سرَّاً بيننا فلا يسمعُ عنه لاحقاً من قسم التسويق.

اكتشفتُ سريعاً أن اختيار التسعينَ يوماً بدأ يؤتي ثماره. لقد نَمَتْ علاقاتي وازداد تأثيري بالتركيز على الأمور التي أستطيع القيام بها لتغيير البيئة التي أعملُ فيها. اليوم أصبحت الثقة بيني وبين رئيسي عاليةً جداً وأشعر أنني أساهم في شركتي بشكلٍ حقيقي".

تبحر إحدى السفن شرقاً في حين تبحر الأخرى غرباً مع أنَّ الرياح ذاها تهبُّ على السفينتين، إن اتجاه الأشرعة وليس اتجاه العواصف هو الذي يحدِّدُ وجهةَ سيرنا. إن طُرقَ القدر تشبه رياح البحر في أثناء رحلتنا في هذه الحياة فالطريقةُ التي نُشرعُ بها أرواحنا هي التي تحدِّدُ الأهداف التي سنصلُ إليها سواءً هدأتِ الرياحُ أو عصفت من حولنا[٤]

إيلا ويللر ويلكوكس.

إنــي أحُثك على التفكير عميقاً في هذه الهديَّةِ الأولى، وعلى التأمُّلِ في تلك

المســـافة بـــين المؤثر والاستجابة، وعلى استخدامها بحكمة لكي تنالَ مزيداً من الحـــرِّيَّةِ ولكي تستمرَّ في النمو والتعلُّم والمساهمة الإيجابيَّة في حياةِ الآخرين. في النهاية: باستخدامك لهذه القدرة سوف يقوى تأثيرُ استجابتك حتى تصبحَ هذه الاستجابة هي التي تصوغ المؤثر. أي إنك فعلاً ستقوم بصنع العالم الذي تعيش فيه. إن عالم النفس والفيلسوف الأمريكي ويليام جيمس يعلِّمنا دائماً أننا عندما نغيِّرُ أفكارنا فإننا نغيُّر الحياةَ التي نعيشُها.

الهديَّة الثانية التي ولدت معنا: القوانين الطبيعية أو المبادئ

كـــنَّا نـــتحدثُ عن الاستعمال الحكيم للمسافةِ بين المؤثر و الاستجابة؛ أي لحريتـــنا في الاختيار. ماذا نعني بـِ (الاستعمال الحكيم) أين تكمن الحكمة؟ إنَّ الحكمـــة تعني في الأساس أن نعيشَ وفقاً للمبادئ أو للقوانين الطبيعية بدلاً من الانجراف مع ثقافةِ اليوم التي تعتمد على الإصلاح السريع.

مـــنذ أن رأى أنشتاين إبرة البوصلة وهو في الرابعةِ من عمره أدرك أنَّ هناك (شـــيئاً مـــا خلـــف الأشياء، شيئاً خافياً في الأعماق) إن هذا ينطبقُ على كُلِّ مجـــالات الحياة. إنَّ المبادئ كونيَّة، أي أنها تتجاوز الثقافات والحدود الجغرافية، وهـــي أبديَّـــةٌ أيضـــاً أي أنها لا تتغيَّر أبداً كمبادئ العدل واللطف والاحترام والإخلاص والصدق وخدمة الآخرين والمساهمة. إن الثقافات المختلفة قد تترجم هذه المبادئ إلى ممارسات مختلفة، ومع الوقت قد تُحجب هذه المبادئ من خلال الاستخدام الخاطئ للحريَّة. على أيَّةِ حال المبادئُ موجودة وهي تعمل باستمرار مثل قانون الجاذبية.

هناك أمرٌ آخر اكتشفته وهو أنَّ هذه المبادئ لا يمكن مناقشتها؛ أي أنها ثابتةٌ بذاتهـــا. على سبيلِ المثال، لا يمكن أن يثق بك الآخرون ثقةً دائمة إذا لم تكن جديراً بالثقة. فكر بالأمر، إنه قانون طبيعي.

عملـــتُ ذات مـــرَّة مُرشداً لإجراءات النجاة مع مجموعةٍ مكوَّنةٍ من ثلاثين

شخصاً، بعد أن مشينا حوالي أربع وعشرين ساعة دون طعامٍ أو شرابٍ أو نومٍ تسلَّقنا جبلاً، ثم اضطررنا إلى تجاوز نهرٍ للوصول إلى الطعام والماء على الجانب الآخر. كان هناك حبلٌ ممدودٌ بين شجرة على أحد الضفتين وشجرةٍ على الضفة الأخرى حيث كان الإفطار ينتظرنا. تطوَّعتُ أن أكون أول من يقطع النهر، ولأنني كنت أعتقد نفسي أقوى مما أنا عليه فعلاً فقد صرتُ أقفزُ وأهرِّجُ وأنا معلَّقٌ بالحبلِ بدلاً من تركيز قواي للوصول إلى الطرف الآخر. عندما شعرتُ بالتعب بدأتُ مباشرةً بتركيز قواي للوصول إلى الطرف الآخر لكن قواي كانت قد خارت تماماً، وعلى الرغم من أنني استخدمتُ كُلَّ ما لديَّ من تقنياتٍ وقوةِ إرادة إلاَّ أنني في النهاية سقطتُ في الماء. عندما سبحتُ إلى ضفة النهر وارتميتُ على الأرضِ مرهقاً كان طلابي من حوالي يضحكون مبتهجين ويتحدثون كم (كنتُ فخوراً بنفسي قبل السقوط). إن الجسد منظومةٌ طبيعية تحكمها القوانين الطبيعية و مهما كانت أفكاري إيجابية فإنها لا تستطيع تجاوز قدراتي العضلية.

يعجبني ما ذكره سي. إس. لويس عن أولئك الذين ينكرون وجود المبادئ الكونية:

"في كُلِّ مرةٍ تجد فيها شخصاً يقول أنَّه لا يؤمن بوجود صواب أو خطأ حقيقيين فإنه يتراجع عن ذلك بعد دقيقة. قد يُخْلف وعداً قطعه لك لكنك إذا أخلفتَ وعدك معه سيشتكي ويقول: هذا ظلم. قد تقول دولةٌ ما: المعاهدات غير مهمَّة. ولكن بعد دقيقة تناقض نفسها بالقول أنها تريد نقض معاهدة معيَّنة لأنها غير عادلة. ولكن إذا كانت المعاهدات غير مهمَّة وإذا لم يكن هناك ما هو صواب أو خطأ ــ بعبارةٍ أخرى إذا لم تكن هناك قوانين طبيعية ــ ما الفرق بين معاهدة عادلة وأخرى ظالمة؟

إذن يبدو أننا مُلزمون بالإيمانِ بوجود الصواب والخطأ. قد يخطئ الناس أحياناً في تحديد الصواب أو الخطأ كما يخطئون في العمليات الحسابية، ليس

بسبب أذواقهم أو آرائهم وإنما بسبب جهلهم بجدول الضرب، أريد هنا أنْ أبيِّن النقطـــتين التاليتين: أولاً إن البشر في كل أنحاء المعمورة تتملكهم تلك الفكرة الغريـــبة بأنَّ عليهم أن يتصرفوا بطريقة معينة ولا يستطيعون التخلص من تلك الفكـــرة، ثانـــياً إنهـــم في الحقيقة لا يتصرَّفون وفقاً لهذه الطريقة. إنهم يعرفون القـــانون الطبيعي و يخرقونه. هاتان الحقيقتان هما الأساس الذي يقوم عليه أيُّ تفكيرٍ واضحٍ عن أنفسنا و عن الكون الذي نعيشُ فيه"(٥)

السلطة الطبيعية والسلطة الأخلاقية

نعني بالسلطة الطبيعية سيادة القوانين الطبيعية. لا يمكنك أن تتجاهل القوانين الطبيعـــية وليس لديك خيار سوى العمل بهذه القوانين. كل تصرفٍ تقوم به له عواقـــبه. وســـواء أعجبك ذلك أم لا، فإنَّك عندما ترفع طرف العصا سيرتفع الطرف الآخر ، و عندما تقفز من الطابق العاشر لا تستطيع أن تغيِّر رأيك عند الطـــابق الخامس لأنَّ الجاذبية تتحكَّمُ بك. إنها سِمَةُ الطبيعة. لقد وسمت الطبيعة الإنسان بالحريةِ والقدرة على الاختيار و من ثم أصبح يملك السلطة الطبيعية أو الســـيادة على كل المخلوقات. إن الكائنات المعرَّضة للانقراض يمكن أن تنجو فقط إذا وافقنا على ذلك. إنها لا تملك الحرية والقدرة على الاختيار، ولا تملك إدراك الـــذات، ولا تســـتطيعُ إعادة تشكيل نفسها. إنها وبشكل كامل تخضع لسيطرة البشر الذين يملكون القدرة على إدراك الذات و يملكون الحرية والقدرة على الاختيار، ويستطيعون إعادة تشكيل أنفسهم.

مـــا الســـلطة الأخلاقية؟ إنها تعني أن نستخدم حريتنا وقدرتنا على الاختيار وفقـــاً للمـــبادئ. عندما نتبعُ المبادئ في علاقاتنا مع بعضنا البعض فإن الطبيعة تمنحنا السلطة الأخلاقية. إنَّ القوانين الطبيعية (كالجاذبية) والمبادئ (كالاحترام والإخـــلاص و اللطـــف والصـــدق والخدمة والعدالة) هي التي تحدِّد عواقب اختياراتـــنا. إنك تحصل على هواءٍ وماءٍ ملوَّثين عندما تعتدي على البيئة بشكلٍ مســـتمر، وكذلـــك الثقة – التي تربطُ الناس بعضهم ببعض – تتحطم عندما

تعـــاملُ الـــناسَ بفظاظـــةٍ وتخدعهم بشكل مستمر. إن الإنسان المتواضع الذي يســـتخدم حريته وقدرته على الاختيار بتواضع ووفقاً للمبادئ، يمتلك السلطة الأخلاقية بين الناس والثقافات وفي المؤسسات وفي المجتمع بشكلٍ عام.

إنَّ القـــيم عـــبارة عن ضوابط اجتماعية، وهي شخصيةٌ تعتمد على المشاعر ويمكن مناقشتُها. كُلٌّ واحد منا يملك قيماً، حتى المجرمين لديهم قيمهم. السؤال هنا: هل تعتمد قيُمكَ على المبادئ؟

كما ذكرنا سابقاً إنَّ المبادئ عبارة عن قوانين طبيعية؛ وهي غير شخصية و حقيقية وموضوعية وثابتة بذاتها. إن العواقب تحكمها المبادئ، والسلوك تحكمه القيم، لذلك عليك أن تقدر قيمة المبادئ!

إنَّ الأشـــخاص المتيَّمين بالنجوميَّة والمهووسين بالاحتفالات هم مثال على الأشـــخاص الذيـــن لا تعتمد قيمهم على المبادئ. إن الشعبية هي التي تصوغُ مركـــزهم الأخلاقـــي. إنهـــم لا يعرفون أنفسهم ولا يعرفونَ في أيِّ جهةٍ يقع (الشمال). إنهم لا يعرفون المبادئ التي يجب أن يتبعوها لأنَّ حياتهم تعتمد على القـــيم الاجتماعية. إنَّهم ممزَّقون بين إدراكهم لمجتمعهم وإدراكهم لذواتهم من جهـــة، والقانون الطبيعي والمبادئ من جهةٍ أخرى. إنَّ ذلك يشبه الدوار الذي قد يصيبك في الطائرة، حيث تفقد شعوركَ بعلاقتك بالأرض (المبادئ) وتصبحُ تائهاً تماماً.

كـــثيرٌ من الناس يمشون في حياتهم وهم مصابون بالدوار أو التيه الأخلاقي. كلّنا نعرف أشخاصاً من هذا النوع. أنتَ تراهم في حياتك وفي الثقافة الشعبية. إنهـــم لم يدفعوا أبداً الثمن الذي يتطلبه إرساءُ القيمِ حول مبادئ ثابتة.إن المهمَّة الأساسية هنا هي أن تحدِّدَ أين يقع (الشمال الحقيقي) ثم أن توجِّهَ حياتك كلَّها في هـــذا الاتجـــاه. إذا لم تفعـــل ذلك ستترلُ بك العواقب السلبية التي لا يمكن تجنُّـــبها. أقـــول: لا يمكن تجنُّبها لأنه على الرغمِ من أنَّ القيم هي التي تتحكَّم بالســـلوك إلاَّ أنَّ المـــبادئ هـــي التي تتحكَّمُ بعواقب السلوك. تتطلب السلطة

الأخلاقية أن يتخلَّى الإنسان عن مصالحه الأنانية الضيِّقة وأن يتحلَّى بالشجاعة لكــي يجعــل القيم الاجتماعية خاضعةً للمبادئ. إن ضميرنا هو المكانُ الذي تكمن فيه تلك المبادئ.

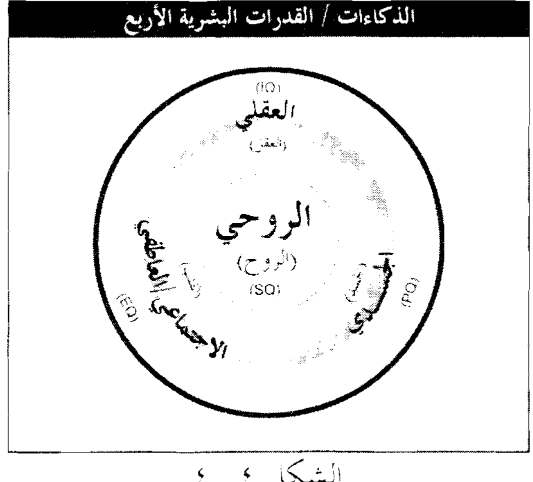
فيلم: قانون الحصاد

أدعوك لمشاهدةِ فيلمٍ عنوانه (قانون الحصاد) سوف تجده على القرص المدمج المرافق لهذا الكتاب، في هذا الفيلم سوف تجد توضيحاً بسيطاً وقويّاً عن الكيفيَّة التي تعلّمنا بها أمُّنا الطبيعة قانون الحصاد.

إن كــل النتائج الدائمة تحكمها المبادئ وهي تنمو من الداخل إلى الخارج. في أثناء مشاهدتك للفيلم تذكَّر أنَّ الأمر نفسه ينطبقُ على الطبيعةِ الإنسانية. إنَّه (قانون الحصاد) الذي يحكم أخلاق الإنسان وعظمته وكُلِّ العلاقات الإنسانية. وهــو يقفُ على طرفِ النقيض من ثقافة الإصلاح السريع واللوم ولعب دور الضحيَّة.

الهديَّة الثالثة التي وُلِدتْ معنا: القدرات / الذكاءات الأربعة التي نتمتَّع بها

كما ذكَرتُ سابقاً يتكوَّنُ الإنسانُ من أربعةِ أجزاءٍ رائعة هي الجسد والعقل والقلــب والــروح. تتوافق مع هذه الأجزاء الأربعة أربع قدرات أو ذكاءات يمــتلكها كُلُّ واحدٍ منا و هي؛ ذكاؤنا الجسدي (PQ) وذكاؤنا العقلي (IQ) وذكاؤنــا العاطفي (EQ) وذكاؤنا الروحي (SQ) هذه الذكاءات الأربعة هي الهدية الثالثة التي وُلِدَتْ معنا.



الشكل ٤ــ٤

الذكاء العقلي (IQ)

عــندما نــتحدث عن الذكاء فإننا نفكّر عادةً بالذكاء العقلي (IQ)؛ وهو قدرتــنا عــلى التحليل والتعليل والتفكير التجريدي و استعمال اللغة والتصوُّر الذهني والإدراك. لكن هذا التعريف ضيِّقٌ جدًّا على مفهوم الذكاء.

الذكاء الجسدي (PQ)

إن الذكــاء الجسدي (PQ) هو نوعٌ آخر من الذكاء ندرك وجوده ضمنياً لكنــنا لا نعيره الكثيرَ من الاهتمام. فكر فقط بالمهام التي يقوم بها جسدك دون أيِّ جهدٍ واعٍ منك. إنه يدير أجهزتك التنفسية والدورانية والعصبية وغيرها من الأجهــزة الحيوية. إنَّه يقوم بشكل مستمر باستطلاع البيئة المحيطة بك وتدمير الخلايا المريضة والكفاح من أجل البقاء.

"إن جسد الإنسان هو منظومة مُعجزة. حوالي سبعة تريليونات خلية، يوجد بيــنها قــدر مذهل من التنسيق الفيزيائي والكيميائي الحيوي يحتاج إليه الجسد للقــيام بأيِّ عمل كقلبِ صفحةٍ أو السعال أو قيادة سيارة. عندما نأخذ بعين الاعتــبار كــيف أن أجسادنا تعمل دون أيِّ تفكير منَّا يصبح الأمر أكثر إثارةً

للدهشة. متى كانت آخر مرَّة ذكَّرتَ فيها قلبك بأن ينبض، ورئتيك بأن تتمدَّدا وتنقبضا، وأعضاءَك الهضمية بأن تفرز المواد الكيماوية المناسبة في الوقت المناسب؟ هناك عددٌ لا يُحصى من الإجراءات الأخرى التي يُقام بها من أجلنا بشكلٍ غير واعٍ في كل لحظة نعيشها. إن الذكاء يدير هذه المنظومة كلّها وبدون وعيٍ منّا في معظم الأحيان" (٦)

دوك تشيلدر وبروس كراير

الأطباءُ هم أوَّل من يعرف أن الجسد يشفي نفسه بنفسه. إنَّ الطبَّ ببساطة يسهِّل عمليَّةَ الشفاء وربما يزيح العوائق من طريقها، لكنَّه يمكن أيضاً أن يضع العوائق في طريق الشفاء إذا عمل بشكل معاكس للذكاء الجسدي.

كيف يستطيع الجسد أن يوازن وينسِّقَ بين وظيفة الدماغ الذي يحتوي على العقل، ووظيفة القلب الذي يمثّلُ رمزياً الذكاءَ العاطفي؟

إن جسدنا هو آلةٌ عبقريَّة تفوقُ في عبقريتها أكثر أجهزة الكمبيوتر تقدُّماً. إن قدرتنا على التصرُّف بأفكارنا ومشاعرنا و على التأثير في الأحداث تفوقُ بشكلٍ هائل قدرة أيِّ نوعٍ آخر من الكائنات في هذا الوجود. إنَّ الدراسات المخبرية العلمية المُتحكَّم بها تبدي مزيداً من الدلائل على العلاقة الوثيقة بين الجسد (القوة الجسدية) والعقل (التفكير) والقلب (المشاعر).

على لوحةٍ في متجرٍ ريفي في كارولينا الشمالية كُتِبت العبارة التالية:
قال الدماغ (أنا أذكى عضوٍ في الجسد)
قال القلب (من أخبرك بذلك؟) (٧)

الذكاء العاطفي (EQ)

الذكاء العاطفي هو معرفةُ الإنسان بذاته، وإدراكه لمشاعره، و قدرته على الإحساس الاجتماعي وعلى التعاطف والتواصل مع الآخرين بنجاح.

إنَّه شعورٌ بالتوقيت المناسب للتصرُّف الاجتماعي المناسب، وأن يمتلك

الإنســـان الشجاعةَ للاعتراف بنقاطِ ضعفه و للتعبير عن اختلافاته مع الآخرين واحـــترام هـــذه الاخـــتلافات. قبل التسعينيات عندما أصبح الذكاء العاطفي موضـــوعاً ساخناً، تمَّ وصفه بأنه من قدرات الدماغ الأيمن؛ لتفريقه عن قدرات الدمـــاغ الأيسر. لقد اعتبر الدماغ الأيسر أكثر قدرةً على التحليل وهو مركز الـــتفكيرِ الخطّي واللغة والتعليل والمنطق، في حين اعتُبر الدماغ الأيمن أكثر قدرةً على التفكير الابتكاري و هو مركزُ الحدس و الإحساس والقدرات الكليَّة. إنَّ المفـــتاح هـــنا هو احترام كلا الجانبين والتدرب على تطوير قدراهما الفريدة واســـتخدامها. إنَّ الجمـــع بـــين التفكير والشعور يؤدِّي إلى مزيدٍ من التوازن والحكم الصحيح على الأمور والحكمة.

" إن الحدس يدل العقل المفكّر إلى المكان التالي الذي يجبُ أن يبحث فيه "

الدكتور جوناس سولك

مكتشف لقاح شلل الأطفال

يشـــيرُ الكـــمُّ الهـــائل من الأبحاث إلى أنَّه على المدى الطويل يلعبُ الذكاء العاطفي دوراً أكبر من الدور الذي يلعبه الذكاء العقلي في القدرة على التواصل الناجح وبناء العلاقات وقيادة الآخرين.

يقـــول دانييل غولمان مؤلف كتاب الذكاء العاطفي: "من أجل أداءٍ متفوِّقٍ في كُـــلِّ المهن والمجالات فإنَّ أهميَّةَ الكفاءَة العاطفية تُعادِل ضعفَ أهميَّة القدرات المعرفـــيَّة وحدها، و من أجلِ نجاحٍ في المستويات الأعلى والمناصب القيادية فإنَّ الكفاءة العاطفية تلعب الدور كله تقريباً. بما أن الكفاءات العاطفية تشكِّلُ أكثر من ثلثي الأداء المتفوِّق فإنَّ إيجاد الأشخاص الذين يملكون هذه القدرات أو تنميتها عند الموظفين الحاليين يضيفُ قيمةً هائلةً إلى الأساس الذي تقومُ عليه أيُّ مؤسسة.

إلى أي حدٍّ يصحُّ هذا الكلام؟

مـــن بـــين أصحاب المهن البسيطة كالعمَّال و الباعة كان أولئك الذين يقع

تصـــنيفهم كأفضـــل ١% في كفـــاءتهم العاطفية أكثر إنتاجاً من الباقين بثلاثة أضعاف.

ومـــن بـــين أصـــحاب المهـــن المتوســـطة في تعقيدها كموظفي المبيعات والميكانيكـــيين كـــان إنتاج الشخص الذي يملك أكبر قدر ممكن من الكفاءة العاطفية يزيد بمقدار اثني عشر ضعفاً عن الباقين" (٨)

إن نظـــرية الذكـــاء العـــاطفي تزعزع أولئك الأشخاص الذين اعتمدوا في استراتيجيَّتهم لبلوغ النجاح على الذكاء العقلي المجرَّد. قد ينالُ شخص ما، على سبيل المثال، درجة عشرة من عشرة على مقياس الذكاء العقلي، لكنه قد يحصّل اثـــنين من عشرة على مقياس الذكاء العاطفي، وقد لا يعرف كيف يتواصل مع الآخـــرين بشكلٍ جيِّد. قد يعوِّضُ هؤلاء الأشخاص عن هذا النقص باعتمادهم أكـــثر على ذكائهم العقلي، وباستعارةِ القوَّة من منصبهم الرسمي. لكنهم بذلك غالباً ما يُضْعِفون أنفسهم و يضعفون الآخرين أيضاً، ثم يحاولون بذكائهم تبرير سلوكهم.

استعارة القوَّة يبني الضعفَ في الذاتِ
وفي الآخرين وفي العلاقاتِ الإنسانية.

إن تطويـــر الذكاء العاطفي هو واحدٌ من أعظم التحديات التي تواجه الآباء والقادة في كل مستوياتِ المؤسسات.

الذكاء الروحي SQ

الذكـــاء الرابع هو الذكاء الروحي (SQ) . إن الذكاء الروحي مثل الذكاءِ العـــاطفي يصـــبح أكثر حضوراً في التساؤلات العلمية وفي المناقشات الفلسفية والنفسية.

إن الذكـــاء الـــروحي هـــو الذكاء المركزي والأهم من بين كل الذكاءات

الأخـــرى لأنّـــه يقودهـــا. يمثل الذكاء الروحي سعينا نحو المعنى ونحو الاتصال باللامحدود.

عبَّر ريتشارد ولمان مؤلف كتاب (فكِّر بروحك) عن (الروحي) بالشكل التالي:

"أقصـــد بالـــروحي سعي الإنسان الحثيث منذ سالف الزمان نحو الاتصال بشـــيءٍ أكبر وأكثر جدارةً بالثقة من ذواتنا، بأرواحنا وأرواحِ الآخرين، بعوالِمِ التاريخ والطبيعة، بالنزعات الكليَّةِ للروح، بلغزِ كوننا أحياء)(٩)

إن الذكاء الروحي يساعدنا على إدراك المبادئ الصحيحة التي هي جزءٌ من ضـــمائرنا والتي تشبه البوصلة. إن البوصلة هي مثال حسيٌّ ممتاز للمبادئ لأنها تشـــير إلى الشمالِ دائماً. إنَّ مفتاح الحفاظ على سلطة أخلاقية عالية هو اتباع مبادئ (الشمال الحقيقي) باستمرار.

إنَّ روح الإنسانِ هي شعلةٌ مقتَبَسةٌ من الله (١٠)
الأمثال ٢٠ ــ ٢٧

انظـــر إلى هـــذا الشاهد من كتاب دانا زوهار و إيان مارشال SQ (كيف نتواصل مع ذكائنا الروحي):

"بخـــلاف الــــ IQ الذي تمتلكه أجهزة الكمبيوتر و الـــ EQ الذي تمتلكه الثدييات العليا فإنَّ الـــ SQ يتميَّز به الإنسان فقط، وهو الذكاء الأهم من بين هذه الذكاءات الثلاثة.

إنَّه مرتبطٌ بحاجة الإنسانِ إلى المعنى؛ وهو موضوعٌ يأتي في مقدِّمة اهتمامات العقـــول البشرية. إنَّ الذكاء الروحي هو الذكاء الذي نستخدمه لتطوير شوقنا وقدرتـــنا على استيعاب المعنى و الرؤية والقيمة. إنَّه يمكِّننا من الحلم و الكفاح. إنه يكمن خلف الأمور التي نؤمنُ بها وخلف الدور الذي تلعبه معتقداتنا وقيمنا في تصرفاتنا. إنَّه الجوهر الذي يجعلُ منّا بشراً."(١١)

علمُ الألفاظ والطبيعةُ العُلْويَّة للذكاء الروحي

لقـــد أُجـــريَ كمٌّ هائل من الدراسات والملاحظات والأبحاث في موضوع الذكـــاء، وخصوصـــاً في العشـــرين سنة الماضية. هناك عددٌ كبير من الكتب والمطـــبوعات المـــتعلّقة بهذا المجال. أحياناً تُستخدم ألفاظ مختلفة لوصفِ شيءٍ واحـــد. إن جزءاً مما أدعوه الذكاء الروحي قد يدعوه البعضُ الذكاءَ العاطفي والعكسُ صحيح. إنني مدرك تماماً لهذه الإشكالية التي يسببها استخدام الألفاظ المخـــتلفة لوصـــف شيءٍ واحد لكنني أشجعك أيها القارئ على تجاوز الألفاظ والبحث بشكلٍ مستمر عن المعاني الكامنة وراءَها.

إن كـــتاب هـــوارد غاردنر عن نظرية الذكاءات المتعددة (أُطر العقل) هو معالجة عبقرية لمفهوم الذكاءات المنفصلة عن بعضها البعض والمتداخلة فيما بينها في آنٍ واحـــد. لقد استفدتُ كثيراً من أعمال كوبر ودانييل غولمان عن الذكاء العـــاطفي، وكنتُ قد استمعتُ إلى الكثير من المحاضرات التي قدَّماها، وأعلمُ أنَّ مقاربالهما تتصف بالشمول و تعتمد على الأبحاث وهي تتضمَّن بعض المواضيع التي أتحدث عنها تحت عنوان الذكاء الروحي.

تفصلُ بعض الكتب بين ذكائنا البصري واللفظي والتحليلي و الفني والمنطقي والابتكاري والاقتصادي وغيرها من الذكاءات. إنني أقدِّرُ مساهمات مؤلفي هذه الكتـــب لكنني أعتقد أنَّ باستطاعتك أن تضع كُلَّ هذه الذكاءات، تحت الأجزاء الأربعة (الجسد والقلب والعقل الروح) التي تمثِّل أبعادَ الحياةِ الأربعة.

لا أنسى تجربتي في هاواي مع منظمة الرؤساء الشباب. اجتمعت مجموعة من رؤساء الشركات على الفطور مع بعض الشخصيات المشهورة في مجال الإدارة والقـــيادة ممن ألَّفوا كتباً حقَّقتْ أفضل المبيعات؛ وهي شخصيات تحظى بقدر واسعٍ من الاحترام والتقدير. في اجتماعٍ كهذا يحظى فيه الجميعُ بقدرٍ كبيرٍ من الاحـــترام المتبادل سأل أحد الرؤساء بتواضعٍ حقيقي: "أيها السادة ألستم جميعاً تقولـــون الشيءَ ذاتَه" كانوا يعرفون أنهم فعلاً يقولون الشيءَ ذاته. صحيحٌ أنَّ

لكُلٍّ منهم ألفاظه وتعاريفه الخاصة، وغالباً ما يمتلك كُلُّ واحد منهم رؤيةً متميزة لا يعبِّر عنها الآخرون، ولكن فيما يتعلَّق بالمكوِّنات الأساسيةً فإهم جميعاً يتشاركونَ فيها. وهكذا أخذوا يتحدثون عن المبادئ الأساسية أكثر من الحديث عن الممارسات.

"في اللحظات التي نشعر فيها بقوَّة الجمال تتحرك فينا مشاعرُ قادرةٌ على إذابة أكثرِ القلوبَ تحجرُّاً، وتنسابُ الإندروفينات في أجسادنا، و نتخلص من التوتُّر، ونتواصل مع مصادر الطاقة سواء في داخلِ نفوسنا أو خارجها. إنَّ هذه التجربة لا تتصف بالسكينة والهدوء فقط وإنما تتضمَّنُ قوَّةَ الطبيعة والكون وابتكارهما. عندما نُبدْع ونَعَملُ بشكلٍ واعٍ أثناء لحظات التواصل تلك فإننا ندرِّب ما يمكنُ أن نُسمِّيَهُ عضلاتَنا الروحية وذكاءَنا الروحي. ماذا أعني بالروحي؟ أعني ببساطة: الحقيقةُ الكاملةَ، والبعدَ الذي هو أكبر وأكثر ابتكاراً وحُبَّاً وقوَّةً وبُعدَ نظرٍ وحكمةً وغموضاً من الوجود اليومي المادي للإنسان.لا يوجد في علم اللاهوت أو في المنظومات العقائدية ما يشيرُ إلى هذا المعنى في عبارة الروحي" (١٢)

ويليام بلوم

كان عليَّ أن أبذل جهداً كبيراً لتجنب مشكلة الألفاظ وذلك بالبحث دائماً عن المعاني الكامنة خلف هذه الألفاظ. لكنني أعتقد أنَّ هناك بعداً آخر للذكاء لم تتم معالجته بعمقٍ كبير في كتاب آخر وهو دور الذكاء الروحي في قيادة الذكاءات الأخرى و توجيهها. بهذا المفهوم يُعتبر الذكاءُ الروحي أعلى منزلةً من الذكاءات الأخرى.

دعوني أعرض عليكم تجربةً قد تُساعد على توضيح السبب الذي جعلني أعتبر الذكاء الروحي هو أسمى القدرات التي نمتلكها. إنني معجبٌ إعجاباً شديداً بعمل الرئيس المصري الراحل أنور السادات وجهوده مع الرئيس الأمريكي السابق جيمي كارتر ورئيس الوزراء الإسرائيلي السابق مناحيم بيغن لتحقيق اتفاقية كامب ديفيد للسلام بين مصر وإسرائيل.

عـــندما كنـــتُ أتجوَّل في كامب ديفيد بعربةِ الغولف مع الرئيس الأمريكي الســـابق، أراني المكـــان الذي وُقِّعتْ فيه تلك المعاهدة. بالنسبة إليَّ كانت تلك الـــتجربة مليئةً بالمشاعر؛ بدأتُ أنظر إلى السادات كشخصٍ أدرك المسافة بين المؤثر والاستجابة.

لقـــد وسَّع الساداتَ هذه المسافة فيما يشبه ولادةً جديدةً حصلت له عندما كان شاباً في الغرفة ٥٤ في سجن القاهرة المركزي. تأمَّل في عمقِ الفهم الذي وصل إليه من خلال كلماته التالية:

"إن الإنسان الذي لا يستطيع تغيير أفكاره لن يستطيع أبداً أن يغيِّر الواقع وبالتالي لن يستطيع أن يحرزَ أيَّ تقدُّم"(١٣)

عـــندما ســـيُكتب تاريخ العالم والمؤسسات والمجتمعات و التجمعات الإنسانية والأسر والأشخاص بشكلٍ نهائي فإن الموضوع المهيمن لن يكون إلى أيِّ درجةٍ عاش الناس وفقاً لضميرهم الاجتماعي إنما إلى أيِّ درجةٍ عاشوا وفقاً لضميرهم الإلهي؛ ذلك الضمير الذي يمثِّلُ الحكمة الفطريَّة الحدسية التي تحتويها المبادئُ أو القوانينُ الطبيعية التي تعلِّمنا إيَّاها الأديان الرئيسية والفلسفات الموجودة في العالم. لن يكون الموضوع المهيمنُ جيوسياسياً أو اقتصادياً أو عن الحكومات أو الحروب أو الثقافة الاجتماعية أو الفن أو الكـــنائس. إنَّ الـــبعد الأخلاقي أو الروحي ـــ كيف طبَّق الناس والمؤسساتُ المبادئ العالمية الأبديَّةَ المتعلِّقةَ بالصواب والخطأ ـــ سيكونُ القوَّةَ المسيطرةَ التي تحكم الجميع.

قبل أن يغيِّرَ نظرتَهَ إلى إسرائيل كان الساداتُ رئيساً ذا شعبيةٍ واسعة وكان مخلصـــاً للقضيَّةِ العربية. لقد تجوَّلَ في أنحاء مصر ملقياً الخطاباتِ السياسيَّة عن رفضـــه لمصـــافحة الإسرائيليين ما داموا يحتلُّون شبراً واحداً من الأرضِ العربية وكان يصيح: "أبداً! أبداً !أبداً"، فتردُّ الجموعُ خلفه: "أبداً ! أبداً ! أبداً".

لقد دعونا السيدة جيهان زوجة السادات لتكونَ المتحدِّثة الرئيسية في منتدانا العـــالمي وقد حَظيتُ بشرفِ العشاءِ معها. سألتُها عن حياتها مع أنور السادات

وبالـــتحديد في الفترة التي قام فيها بمبادرته الشجاعة في ذهابه إلى الكنيست في القدس، تلك الخطوة التي نجمت عنها اتفاقيةُ كامب ديفيد.

قالت أنها عانت صعوبةً كبيرة في تصديق التغيُّر الذي طرأ على قلبِ زوجها وخصوصـــاً بعد كُلِّ الذي فعله وقاله، وذكرت لي كيفَ واجهته بشكلِ مباشر في غـــرفة الجلـــوس في القصر الذي كانا يعيشان وقالت له: "أفهم أنَّك تفكِّر بالذهابِ إلى إسرائيل، هل هذا صحيح؟"

-"نعم"

-"كيف يمكنك فعل ذلك بعد كل الذي كنت تقوله؟"

-"لقد كنتُ مخطئاً، وهذا هو الأمر الصحيح الذي يجب فعله"

-"سوف تفقد قيادةَ العالم العربي و دعمه"

-"أفترض أن ذلك قد يحدث، لكنني لا أعتقد أنه سيحدث فعلاً"

-"قد تُنَحَّى عن منصبكَ كرئيسٍ للدولة"

-"قد يحدث ذلك أيضاً"

-"قد تخسر حياتك" (وكما نعلم اغتيل السادات فيما بعد)

-"إنَّ أجلي مكتوبٌ ولن أعيش دقيقةً واحدة أطول أو أقصر مما كتب عليَّ"

فعانقته وقالت له إنه أعظم إنسانٍ عرفته في حياتها.

ثمَّ ســـألتُها: كيف كان الأمر عندما عادَ الساداتُ من إسرائيل؟ قالت: "إنَّ الطـــريقَ من المطار إلى القصر يستغرق ثلاثين دقيقة في العادة وإنَّه في ذلك اليوم اســـتغرق ثلاث ساعات؛ إذ كانت الاسترادات والطرقات تعجُّ بمئات الألوف مـــن الأشـــخاص الذيـــن كانوا يحيُّون السادات في دعمٍ لما قامَ به، الأشخاص أنفسهم الذين كانوا يحيُّونَه قبل أسبوعٍ للموقفِ المعاكسِ تماماً. لقد كان يفعَلُ ما كان يعتقد أنه الصواب وكان الناس يعلمون ذلك".

إن الذكـــاءَ الروحي هو منحةٌ من الذكاءِ العاطفي. لقد أدرك هؤلاء الناس

أنهم ليس باستطاعتهم أن يعيشوا منعزلينَ في عالمٍ يعتمدُ الناسُ فيهِ على بعضهم البعض.

لقد جعل الساداتُ ذاتهَ وذكاءَه العاطفي (الإحساس الاجتماعي والتعاطف والمهـارات الاجتماعية) خاضعين لذكائهِ الروحي (الضمير) وقد هزَّت النتائجُ العـالَمَ كلَّـه. لقـد أسلم الساداتُ القيادَ لذكائه الروحي مما رفع من مستوى ذكاءاتهِ الأخرى وهكذا أصبح شخصاً يتمتَّع بسلطةٍ أخلاقية عالية.(*).

إن سـلوك الطريق المؤدِّي إلى السلطة الأخلاقية والرضى عن الذات والتأثير الخـيِّر في العـالم ليس حكراً على القادةِ العظام وحسب؛ فكلٌّ واحدٍ منَّا لديه الإمكانيَّة لتحقيقِ سلطةٍ أخلاقيَّةٍ بسيطةٍ وعظيمةٍ وهادئة.

تطوير القدرات / الذكاءات الأربعة

بمـا أنَّ هـذه الأبعاد الأربعة متداخلة فيما بينها لا يمكننا أن نعمل بشكلٍ حصري على بُعدٍ واحدٍ منها دون أن نلمس بشكلٍ مباشر أو غير مباشر الأبعاد الأخـرى. إن تنمـية هـذه الذكاءات واستخدامها سيزرع في داخلك الثقة، وسـيعطيك القـوة الداخلية و الشعور بالأمن، والقدرة على أن تكونَ شجاعاً ومراعـياً للآخـرين في آنٍ واحد وسيمنحك السلطة الأخلاقية الشخصية. إن جهودك لتطوير هذه الذكاءات في نفسك سوف يؤثر بقوَّة وبطرقٍ متعددة على قدرتك في التأثير على الآخرين وإلهامهم لكي يعثروا على أصواتهم.

لمسـاعدتك عـلى تطوير ذكاءاتك الأربعة أعددتُ دليلَ عَمَلٍ في نهايةِ هذا

(*) لقد كان غاندي يتمتَّع بسلطة أخلاقيَّة في الشعب الهندي لأنَّه قادَ نضالَ شعبه ضدَّ المحتل الإنكليزي، أمـا السادات فلا أعتقد أنَّه يحظى بسلطة أخلاقية في العالمين العربي والإسلامي، وأختلفُ مع المؤلف هـنا إذ إنـي أعتقدُ أن إسرائيل دولة محتلَّة طردت شعباً من أرضه وبالتالي فإنَّ إقرارها على احتلالها يشـبه إقرار النازيَّة على احتلال أوروبا، وهو أمرٌ لا يتناسبُ مع المبادئ العالمية التي تناهض الاعتداء على الشعوب واحتلال أراضيها بالقوة. و واضحٌ هنا أنَّ المؤلِّفُ لا ينظر إلى إسرائيل كدولة محتلَّة إما لأسبابٍ دينية، أو بسبب تأثُّره بالدعاية الصهيونية؛ شأنه شأنُ معظم الأمريكيين (المعرِّب).

الكتاب سوف يزوِّدك بعدَّة طرقٍ عمليَّة مبنيَّة بشكلٍ جيِّد لتطوير كُلِّ ذكاءٍ من هذه الذكاءات.

هذا الدليل موجود في الملحق رقم (١): تطوير القدرات/ الذكاءات الأربعة ــ دليلٌ عملي إلى العمل وتجده في الصفحة ٤٤٢ صحيحٌ أنك قد تجد بعضَ ما ورد في هــذا الدلــيل هو من الأمور المنطقية الشائعة والبسيطة، لكن تذكر أنه ليســت كل الأمور المنطقية الشائعة عبارة عن ممارسات شائعة، إنني أَضمن لك أنــك إذا ركَّزتَ جهودَكَ في تنمية هذه المجالات فإن ذلك سيجلب إلى حياتك قدراً عظيماً من السلامِ والقوَّة.

خلف كُلِّ حياةٍ نبيلة تكمن مبادئ صاغت تلك الحياة (١٤)

جورج إتش. لوريمر

وجدتُ أيضاً أننا إذا وضعنا في حياتنا أربعةَ افتراضاتٍ بسيطة فإننا نستطيعُ مباشرةً أن نعيشَ حياةً أكثر توازناً وتكاملاً وقوَّة.

إنها افتراضاتٌ بسيطة ــ افتراضٌ واحد لكُلِّ جزءٍ من الأجزاء المكوِّنة لنا ــ لكنني أعدك أنك إذا طبَّقتَ هذه الافتراضات بشكلٍ مستمر فإنَّ نبعاً جديداً من القــوَّة والانسجام الداخلي سيتفجرُ في داخلك وستكون قادراً على أن تَغرِفَ منه ما تشاءَ حين تحتاجُ إليه.

١ــ من أجل الجسد ــ افترض أنك أُصِبْتَ بنوبةٍ قلبية، والآن عِش حياتك وفقاً لذلك.

٢ــ من أجل العقل ــ افترض أنك ستمارس مهنتك لعامين فقط، والآن قم بالاستعداد وفقاً لذلك.

٣ــ مــن أجل القلب ــ افترض أنَّ الآخرين يسمعون كُلَّ ما تقوله عنهم، والآن تكلَّم وفقاً لذلك.

٤ـــ مـــن أجل الروح ـــ افترض أنَّ خالقك سيختلي بك وجهاً لوجهٍ كُلَّ ثلاثةِ أشهر، والآن عش حياتك وفقاً لذلك.

فيلم: مدرسة AB كومبس الابتدائية

في أيِّ مرحلة من حياتنا يمكن أن نطوِّرَ السلطة الأخلاقية و القوَّة الداخلية التي تشـــعُّ من الذكاءات الإنسانية الأربعة؟ سوف أشرحُ ذلك من خلال الفيلم الذي ستشاهده بعد قليل. إنها قصة امرأةٍ تعمل مديرةً لمدرسة (AB كومبس) الابتدائية (ك ـــ ٥) في رالاي في كاروليـــنا الشـــمالية وهـــي إحـــدى مدارس ماجنيت Magnet ومهمـــتها إخراجُ قادةٍ للمجتمع. يُظْهِر الفيلم أروعَ ساعةٍ من ساعاتِ تلك المُديرة لكنني أعتقد أنها ستمرُّ بكثيرٍ من الساعات الرائعة في المستقبل.

ولكن قبل أن أشاهد الفيلم دعني أسألك هذا السؤال: "ما أفضل مرحلة في حياتك لتعلم برنامجٍ يمكِّنك من العثور على صوتك؟ ما أفضل مرحلةٍ في حياة الإنســـان لتعلُّم ثقافة تمكِّنه من الانسجام الكامل مع الهدايا الثمينة التي حباه الله بها؟" أعتقد أننا سنتفقُ جميعاً على أنَّها مرحلة الطفولة أو حياتنا المترلية المبكِّرة. ولكـــن ماذا لو مرَّ الناس في حياةٍ مترليةٍ مبكِّرةٍ سيئة وتعلَّموا برامجَ لعبِ دور الضـــحية وتفكـــيرِ الـــندرة وانتقلت إليهم سرطانات النقدِ والتذمُّر والتنافس والمقارنـــةِ بالآخرين، هل تلعب المدرسة دوراً في حياةِ الطفل؟ هل يمكن لأستاذٍ أو لمديرِ مدرسةٍ أن يلعبَ دورَ الأب البديل ليعوِّض عن الخلل الموجود في المترل في مرحلةٍ يكون فيها الأطفال صغاراً و شديدي التأثُّر، وبريئين وغير منحرفين؟

إن الدلائـــل العلمـــية ـــ لا سيَّما العلوم العصبية التي تدرس الطريقة التي تعمل بها أدمغتـــنا ـــ تظهر أن طفل الإنسان (مصمَّمٌ لكي يتواصل). لقد صُمِّمنا لكي نتواصل مع الآخـــرين، ومع المعاني الروحية والأخلاقية، ومع ما هو أبعد من وجودنا المادي. إنَّ تلبية هذه الحاجات الأساسية إلى التواصل هو أمرٌ ضروري لصحةِ الإنسان وازدهار حياته[١٥]

تقريرٌ إلى الأمة عن الأطفال المعرَّضين للخطر ضمن مهمة قامت بها مدرسة دار ماوت الطبية ومعهد القيم الأمريكية ومؤسسة واي إم سي أيٍ أوف ذي يو إس أي.

هـــناكَ ما هو أفضل من ذلك، ماذا لو استطعتَ الحصول على مشاركةٍ بين البيتِ والمدرسة بحيث يكون هناك تعزيزٌ وتنسيقٌ مستمرٌ بين الطرفين مع الطفلِ في كـــل الأوقـــات؟ هل بإمكانك أن تتخيَّل النتيجة فيما لو تمَّتِ المواءَمةُ بين الـــبرنامج المُعْطَـــى (software) والبرنامج الأساسي (hardware) خلال تلك الســـنوات الأولى مـــن حياةِ الطفل، أيُّ نوعٍ من الإنجازات سيحققه هؤلاء الأشخاص بما يملكونه من صفاتٍ شخصيةٍ وإمكانيات؟

إنَّ الفيـــلم ليس ذا نوعيَّةٍ جيِّدة، وهو يشبه فيلماً منزلياً أكثرَ منه فيلماً مُنتَجاً بشكلٍ احترافي.

إنـــه يدور حول تعاونٍ عظيم بين المدرسة وبيوتِ الطلاب، تعاون أسهمتْ فيه بشكل كبير قيادة المديرة السيدة موريل توماس سمرز.

كانـــت لدى السيِّدة سومرز رؤية تتمثَّلُ في أنَّ هناك فرصاً لتقديم تعليمٍ يبني شخصيةً تعتمد على المبادئ؛ وذلك من خلال منهجٍ للمدرسة الابتدائية (يُعطى لطلابٍ تتراوح أعمارهم بين ٥ و ١٠ سنوات) وفي إشراك المشرفين والأساتذة والأسر في إعداد تلك الشخصية. واختارت العادات السبع للناس ذوي الفعالية العالية منهجاً لتحقيق ذلك الهدف.

سترى في دليلِ العمل في آخر هذا الكتاب كيف أنَّ العادات السبع تشكِّلُ إطاراً قويَّاً لتطوير ذكاءَاتنا الإنسانية وخصوصاً الذكاء العاطفي.

بصـــراحة أشعر بشيءٍ من الحرج والتردِّد في تقديمِ هذا الفيلم لأنه يتحدث عن عادات كوفي. لذلك عندما زرتُ المدرسة، وضَّحْتُ للناس أنَّ هذه العادات مـــا هـــي إلا مبادئُ أبديَّةٌ عالميَّة تخصُّ البشريةَ كلَّها، وأنَّ كُلَّ ما قمتُ به هو تنظـــيمها على شكل إطار تفكيرٍ متسلسلٍ قابلٍ للتطبيق.وأستشهد هنا بما يقوله تي. إس إيليوت: "يجب ألا نتوقف عن الاكتشاف، في نهاية الاكتشاف سوف نصلُ إلى المكان الذي بدأنا منه ونتعرَّفُ إليه للمرَّةِ الأولى".

سوف تشاهد في احتفال المدرسة المعروض في الفيلم أنَّ الأطفال الصغار هم الذيــن نظَّمــوا الاحتفال وألقوا الكلمات. لن تشاهد أفراد الأسر الجالسين في المقدمــة، لكــنَّك ستسمع بكاءَ الأطفال، ممَّا يدلُّ على وجودهم. لقد تحقَّقتْ المشــاركة الحقيقية وتمَّ إدراجُ مبادئ تحمُّل المسؤولية وتحديد الغاية والانسجام، والــتفكير بتحقيق المنفعة للجميع، والسعي نحو فهم الآخر قبل مطالبته بالفهم، والتكاتف وشحذ المنشار في منهاجِ هؤلاء الطلاب.

يعــتقد كــثيرٌ مــن الناس أنَّه لا توجد علاقة حقيقية بين الأداء الأكاديمي وشخصية الطالب، ويشعرون أيضاً أنه لا توجد علاقة بين التعلم والمبادئ. لكن المفهوم الكامل الذي يعنيه العثور على صوتك وإلهام الآخرين لكي يعثروا على أصــواتهم هــو مفهــومٌ تكــاتفي. إنَّه يكاملُ بين ذكاءاتنا و قدراتنا ويُطلق الإمكانيات الموجودة في داخلنا. لقد سألتُ المديرةَ بشكلٍ مباشر عن الأثر الذي يحدثه تدريبُ الشخصية المعتمدة على المبادئ في أداء الطلاب الأكاديمي فقالت: " إن الأثــر كــان عظيماً". و عندما سألتها إن كان لديها أي أرقام أجابت: "نعــم، قبل ثمانية عشر شهراً، ٧٦% من طلابنا حصَّلوا مستوى جيِّداً أو أعلى من الجيد، واليوم ٩٤% منهم حصَّلوا مستوى جيِّداً أو أعلى من الجيِّد)

فكِّــروا فقــط بأهميّةِ ما قالته تلك المديرة ـــ الأسر نفسها، التسهيلات نفسها، المنهاج الأساسي ومواد التعلُّم نفسها ، المباني نفسها ـــ كلُّ ما تغيرَّ هو أنَّ المــبادئ التي يجب أن تُبنى عليها الشخصيَّةُ تمَّ إدراجُها في الدروس وفي حياةِ هؤلاء الطلاب. ثمانية عشر شهراً فقط!

إذا مزجــنا الــبرنامج المرتكز على المبادئ وحرية الاختيار مع الهدايا الثمينة التي حــبانا الله بها كم ستكون النتيجةُ رائعةً، وخصوصاً إذا حصل هذا المزجُ في البيوت والمدارس عند الأطفال الصغار في كُلِّ أنحاءِ العالم، أولئك الأطفال الذين سيصنعون المســتقبل. إنه جوابٌ على الإشكاليَّة التي طرحها المؤلف دي هوك مؤسس شركة

فـــيزا إنترناشـــونال ومديرها التنفيذي: "إن المشكلة ليست في توليدِ أفكارٍ ابتكارية جديدةٍ في عقلك وإنما المشكلة في التخلُّصِ من الأفكار القديمة"(١٦)

كـــلمةٌ أخيرة قبل أن تشاهدَ الفيلم. إن (جدار العجائب) الذي يتحدثون عـــنه والذي طلبوا مني أن أساعدهم في إزاحةِ الستارِ عنه هو جدارٌ غير واضح، ومـــن الصعبِ تمييزه، لكنه يتكوَّنُ بشكلٍ أساسي من قطع من السيراميك كُلُّ قطعـــةٍ لوِّنـــت مـــن قِبَلِ طفلٍ ثمَّ صُفَّت جميعها لتنتجَ لوحة جميلة تتحدث في مركزها عن الأجزاء الأربعةِ المكوِّنة لنا والمتمثِّلة بالحاجات الأربع ـــ الحاجة إلى العيشِ وإلى الحب وإلى التعلم وإلى ترك أثر-. إن الفيلمَ بأكمله لم يُعدَّ أو يُمثَّل؛ كل شيءٍ كان حقيقياً وتلقائياً وستعرفُ ذلك عند مشاهدته. إنها مدرسةٌ تضمُّ طلاباً من ٥٦ جنسية مختلفة. عندما وصلتُ إلى المدرسة كان العديد من هؤلاء الطلاب يرتدون ملابسهم التقليدية ويحملون أعلام بلادهم، لقد فازت مدرسة (AB كومبس) بعدَّةِ جوائز بما فيها الجوائز التالية:

١ـــ الشـــريط الوطـــني الأزرق للمدرســـة المتميزة، من قبل وزارة التعليم الأمريكية.

٢- جائـــزة التميز الوطنية لمدارس ماجنيتMagnet لمدة ثلاث سنوات - أعلى جائزة تُعطى من قبل هيئة مدارس ماجنيت Magnet الوطنية في أمريكا- و قـــد صُـــنِّفتْ كواحـــدةٍ من أفضل خمس مدارس من بين آلاف المدارس في الولايـــات المـــتحدة في الأداء الأكاديمي، حيث حصَّل ٩٨% من طلابها نتيجةً جيدة أو أكثر من جيِّدة.

٣- جائزة كارولينا الشمالية للمدرسة المتميزة؛ اعتماداً على مستوى إنجازها الأكاديمي.

٤- جائزة محافظة شمال كاليفورنيا للأعمال (حصلت على الجائزة لتميزها في أسلوب القيادة و اتباعها طريقة المخاطرة في أسلوب التعليم).

٥- جائزة المدارس الوطنية للأخلاق.

٦- دعيت للمشاركة في مؤتمر المدارس النموذجية عام ٢٠٠٤.

٧- وصلت إلى المباراة النهائية لجائزة القرن الحادي والعشرين للتميز في التعليم عام ٢٠٠٤.

تمتَّع بمشاهدة الفيلم.

سؤال وجواب:

سؤال: أيُّهما يشكِّلُ المكوِّنَ الأساسي لشخصياتنا، أهي الطبيعةُ (المورثات) أم التربية (الطريقة التي تربينا بها والظروف المحيطة بنا)؟

جـــواب: إن هـــذا السؤال يحمل في داخله افتراضاً خاطئاً. إنه يعتمد على مـــنظور خاطيء أو خريطة خاطئة عن الطبيعة الإنسانية وهي أن الإنسانَ مُجْبَرٌ في هذه الحياة. إننا لسنا نتيجةً لا للطبيعة ولا للتربية بل نحن نتيجة للاختيار لأنه دائماً هناك مسافةٌ بين المؤثر و الاستجابة. عندما نتدرَّبُ بحكمة على استخدام قدرتنا على الاختيار اعتماداً على المبادئ تكبر تلك المسافة. إنَّ الأطفال الصغار والمـــتخلِّفين عقلياً قد لا يمتلكون هذه المسافة، لكنَّ الأغلبية الساحقة من الكبار تمتلكها. إنَّ الجبرية منغرِسَةٌ بعمقٍ في ثقافتنا اليوم ويعزِّزها ذلك الشعور المرعب بأنَّـــه إذا كان لدينا الخيار فمعنى ذلك أننا مسؤولون عن واقعنا الحاضر. إلى أن يـــتمكَّن الإنسانُ من أن يقولَ بصدق "أنا هو أنا " و "أنا هنا لأنني اخترت أن أكون هنا" لن يستطيعَ أن يقولَ بقناعةٍ "سأختارُ شيئاً آخر".

ســـؤال: هـــل يولـــد القـــادة أم يُصنعون؟ بعبارةٍ أخرى هل ممكن للبيئة والتدريب أن يصنعا قائداً؟

جـــواب: مرَّةً أخرى يعتمد هذا السؤال على افتراضٍ خاطيء وعلى منظور مغلـــوطٍ مبنيٍّ على الجبريَّة. بسبب المسافة الموجودة بين المؤثر والاستجابة فإنَّ

القـــادة لا يولدون ولا يُصنعون. إنهم يصنعون أنفسهم من خلال الاستجابات التي يختارونها، وإذا كانت اختياراتهم مبنيَّةً على المبادئ وطوَّروا باستمرار مزيداً مـــن الانضـــباط فإنَّ حريَّتَهمْ في الاختيار ستزداد. لقد بيَّنَ المؤلفان وارن جي بينـــيس وروبرت جي. توماس في كتابهما (غريبو الأطوار: كيف تصوغُ الحقبةُ الزمنـــية والقيمُ واللحظاتُ الحاسمةُ القادةَ) أنَّ القادة يُصنعون ولا يولدون.(١٧) إنَّ المفهـــومَ الأساســـي هو أنَّ القادةَ نتيجةً لتجربة انتقاليَّة قويَّة التأثير يصنعون خياراتٍ تمكِّنهم من أن يصبحوا قادة.

كذلك يؤكِّدُ الدكتور نوِل تيكاي على أنَّ القادةَ لا يولدون وإنما يُعلَّمون.

مـــرَّةً أخرى المضمون هنا هو أنَّ هؤلاء الأشخاص اختاروا أن يتعلموا و أن يتبعوا التعليمات.

سؤال: هل يجبُ عليَّ أن أطوِّرَ كُلَّ قدراتي أو ذكاءاتي الأربعة؟

جـــواب: نعـــم، لأنـــك لن تتمكن بشكلٍ حقيقي من تطويرِ أيٍّ من هذه الذكـــاءات إلى درجة من النضج الدائم إذا لم تعمل عليها جيمعاً. هذا ما يعنيه الانســـجام؛ هو أن تنسجم حياتُك كلُّها حول المبادئ. إنَّ قدرتنا على الإنتاج والاستمتاع هي وظيفةٌ تقوم بها أخلاقنا وتعتمد على استقامتنا. إن ذلك يقتضي بـــذلَ جُهْـــدٍ مســـتمر لـــتطوير ألـــياف عضلاتنا الجسدية وألياف عضلاتنا العاطفية/الاجتماعية وألياف عضلاتنا الذهنية و ألياف عضلاتنا الروحية، وذلك بالخـــروج من مناطق الراحة الخاصة بنا والقيام بتلك التمرينات التي تسبب شيئاً مـــن الـــتمزق في هذه الألياف (الألم) ثم تُصلح نفسها وتكبر وتقوى بعد فترةٍ مناسبةٍ من الراحةِ والاسترخاء. انظر في كتاب (قوَّة الانخراط الكامل) للمؤلِّفينِ جيم لوِهر وطوني شوارتز(١٨).

سؤال: ماذا عن التقاعد؟

جـــواب: تقـــاعد عن عملك ولكن لا تتقاعد أبداً عن القيام بمشاريع ذاتِ

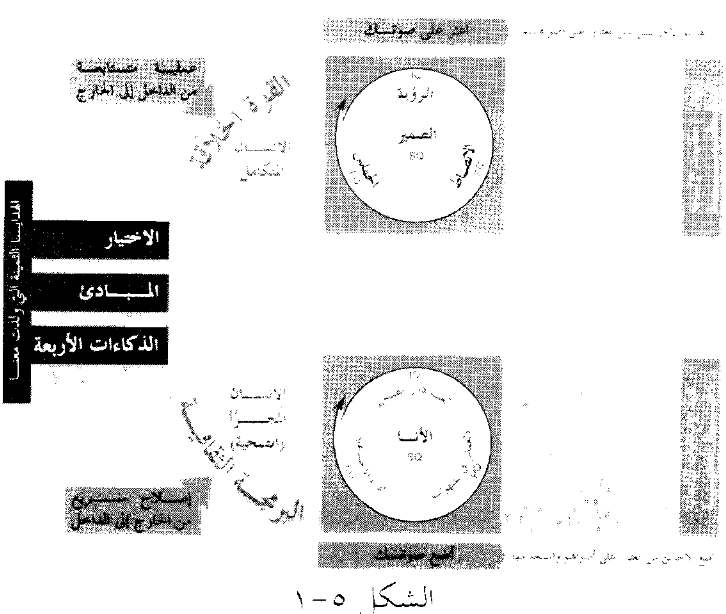
معـــنى. إذا أردتَ أن تعـــيشَ طويـــلاً فأنـــت بحاجة إلى شعورٍ عميقٍ بالمعنى، وبالمســـاهمة في مشـــاريع وقضـــايا مهمَّة وخصوصاً فيما يتعلق بعائلتك ذات الأجيال المتعددة. إذا أردتَ أن تموتَ سريعاً تقاعد واكتفِ بلعبِ الغولف وصيد الســـمك وابتلاع الأدوية، ولا ترَ أحفادك إلاّ نادراً. هل تريدُ دليلاً على ذلك؟ انظر في كتاب هانز سيلي (شدَّةٌ من غير بلاء).

الفصل الخامس

عبِّر عن صوتك ـــ الرؤية، الانضباط، الحماس، الضمير

"إنَّ أقدرَ الناس هو ذلك الشخصُ القادرُ على التحكم في نفسه".

لوسيوس أميوس سينيسا

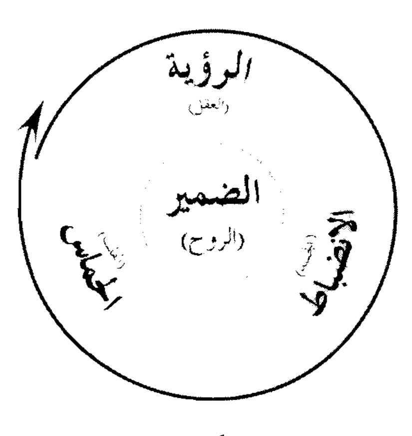


الشكل ٥-١

عـــندما تـــدرس حياةَ العظماءِ الذين حقَّقوا إنجازات رائعة ـــ أولئك الذين تركوا أثراً عظيماً في الآخرين وساهموا بشكلٍ هائل في تَقدُّم الإنسانية. ببساطة أولئك الذين صنعوا الأحداث ـــ سوف تجد نموذجاً واحداً يجمَعُ بينهم؛ لقد قام هـــؤلاء العظمـــاء مـــن خلال البذل المستمر وجهاد النفس بتنمية قدراتهم أو ذكاءاتهم الأربعة بشكل هائل. إن أسمى تعبير عن ذكاءاتنا الأربعة يتجلّى بالرؤية

والانضباط والحماس والضمير؛ فالرؤية تعبر عن الذكاء العقلي، والانضباط يعبِّر عـــن الذكـــاء الجسدي، والحماس يعبِّر عن الذكاء العاطفي، والضمير يعبِّر عن الذكـــاء الروحي. هذه الأمور الأربعة هي أيضاً أسمى الوسائل التي نستخدمها للتعبير عن صوتنا.

قيـــادةُ حيـــاةٍ مفعمـــةٍ بالقـــوَّة



شكل٥–٢

الـــرؤية هي أن ترى بعين عقلك الأمورَ التي يمكن تحقيقها بين الناس أو في المشاريع أو القضايا أو مجالات العمل المختلفة.

تُولَدُ الرؤيةُ عندما يقوم عقلنا بالجمعِ بين الحاجةِ والإمكانيَّة، كما قال ويليام بلاك: "حقائق اليوم هي أحلام الأمس" . عندما يفتقر الناس إلى الرؤية، عندما لا يطـــوِّرون قدرةَ عقولهم على الابتكار فإنهم يقعون فريسةً للميل الإنساني نحو لعبِ دور الضحية (انظر إلى الطريق السفلية في الشكل ٥–١)

الانضباط هو أن تدفع الثمن الذي يتطلبه تحويل الرؤية إلى واقع.

> **على الإنسان الذي يريدُ أن يسودَ الآخرين أن يكون سيِّدَ نفسه أوَّلاً**(١)
>
> **فيليب ما سينجر**

إنه التعامل مع الحقائق الواقعية القاسية الموجودة على أرض الواقع وبذلُ ما يجب بذله لصُنْعِ الأحداث. يتحقَّقُ الانضباط عندما يجمع الإنسان بين الرؤية والالتزام.

إن الصفة التي تعاكس الانضباط والالتزام اللذان يدفعان إلى التضحيَّةُ هي الانغماس في الشهوات، أي التضحيةُ بجلائلِ الأمور في سبيلِ لَذَّةٍ عابرة.

أما **الحماس** فهو اشتعال القلبِ وتوقُ النفس وقوة الإيمان التي تدفع الإنسانَ إلى الانضباط والاستمرار في الانضباط حتى يحقّقَ رؤيته على أرض الواقع . يتوقَّدُ الحماس في القلبِ عندما تتلاقى حاجةٌ تتطلبها البشريَّة مع موهبةٍ فريدةٍ يتمتَّعُ بها الإنسان. عندما ينطفئُ الحماس – الذي يوقد جذوتَه عثورُ الإنسانِ على صوته واستخدام هذا الصوت في خدمة غايةٍ عظيمة– يفقد الإنسانُ شعوره بالأمن، وتصمُّ أذنيه ثرثرة آلاف الأصواتِ التي تشكّلُ المرآة الاجتماعية. عندما نتحدث عن العلاقات والعمل في المؤسسات فإن التعاطف يُصبح جزءاً من الحماس.

الضمير هو الشعور الأخلاقي الداخلي بالصواب و الخطأ، إنه الشعور الذي يدفع الإنسان إلى أن يعيش حياةً ذاتَ معنى يقدِّم فيها مساهمةً مهمَّة.

> **كـــل فعـــل يضـــعفُ تفكيركَ المنطقي ويخدِّرُ ضميرك ويحجبك عن الخالق ويحرمك تذوُّقَ اللذاتِ الروحية هو خطيئةٌ، مهما بدا هذا الفعل بريئاً بحدِّ ذاته[٢].**
>
> **سوزانا ويسلي (والدة جون ويسلي)**

إن هـــذه الكـــلمات الأربع ـــ الرؤية، الانضباط، الحماس، الضمير ـــ هي الأســـاس الـــذي تقوم عليه الكثير من الصفاتِ الأخرى التي يتصف بها أولئك الأشخاص الذين يتمتعون بقدرةٍ عظيمةٍ على التأثير.

إن معظـــم الاخـــتلافات في الكلمات التي نستخدمها لوصفِ الناس الذين نُعجـــبُ بهم؛ سواء في البيتِ أو المجتمع أو في مجال الأعمال أو العمل الحكومي

تعـــودُ إلى استخدام ألفاظ مختلفة للتعبير عن معنى واحد. انظر إلى الشكل ٥-٣ لـــترى عدد الصفات التيّ تشكل الجزء المغمور بالماء من الجبال الجليدية المسمَّاة بالرؤيَة و الانضباط والضمير والحماس.



الشكل ٥-٣

يتمـــتَّعُ أفضـــلُ القـــادة بأربعـــةِ أبعاد: الرؤية والأخلاق و إدراك الواقع والشـــجاعة. هذه هي الذكاءات الأربعة و الأشكال الأربعة للإدراك و لغات التواصل التي يحتاجُ إليها القادةُ لتحقيق نتائج مهمَّة والمحافظة على هذه النتائج.

إن القـــائد صـــاحب الـــرؤية يفكّرُ بتحقيق أهدافٍ كبيرة، ويفكّر بطريقة جديـــدة، ويفكّرُ بما هو آت، و الأهمُّ من ذلك أنّه يتواصل مع أعماق الضمير الإنســـاني ومـــع الإمكانيات الابتكارية التي يملكها الناس. يجب أن تتحكَّمَ في النماذجِ التي تتحكَّمُ في عقلك، بالطريقة التي تنظر بها إلى العالم، بمعتقداتك حول ما تستحقه وما هو ممكن. إنها منطقة التغيير الأساسي والقوةِ والطاقة. إنها المعنى الحقيقي للشجاعة.(٣)

بيتر كويستن باوم – فيلسوفٌ في الإدارة

الرؤية والانضباط والحماس هي الصفات التي تحكم العالم

إنَّ أيَّ شـــخصٍ كـــان له تـــأثيرٌ كبير في الآخرين أو في المؤسسات أو في المجـــتمع، وأيَّ والـــد انتقل تأثيره من جيلٍ إلى جيل، وأيَّ شخصٍ صنع تغييراً حقيقـــياً في هذا العالمَ نحو الأفضل أو الأسوأ، هو إنسانٌ يمتلك ثلاث صفات: الـــرؤية والانضباط والحماس. أعتقد أنَّ هذه الصفات الثلاث هي التي حكمت العالم منذ بدء الخليقة. إنَّها تمثِّل القيادة الفعَّالة.

فكِّر في هؤلاء القادة المشهورين في تاريخنا المعاصر.

جـــورج واشـــنطن كانت رؤيته بناء أمَّة فتيَّة موحَّدة ومتحررة من التدخل الخارجي. لقد ضبط نفسه وألزمها بتعلم الأساليب التي تكفل له تجنيد الجنود في جيش الثورة و تدريبهم وحثهم على البقاء فيه. كما أنَّ غضبه من التمييز الذي كـــان يُمارس ضد ضباط المستعمرات، ومن سياسات البريطانيين، ومن القيود التي منعت الولايات المتحدة من التوسُّع جعله متحمِّساً لقضية الاستقلال.

فلورنـــس نايتنغيل التي أسست علم التمريض الحديث، لقد قضت حياتها في تطويـــر الـــتمريض في المستشفيات العسكرية. إنَّ رؤيتها وحماسها تغلَّبا على صمتها وتكتُّمها.

موهانداس غاندي الذي لعب دوراً كبيراً في تأسَّيس الهند كدولة مستقلة مع أنـــه لم يشـــغل أيَّ منصب رسمي لا بالتعيين ولا بالانتخاب. إنَّ سلطة غاندي الأخلاقـــية ولَّـــدت مبادئ ثقافية واجتماعية قويَّة تحوَّلت في النهاية إلى إرادة سياســـية. لقد قاد غاندي حياته من خلال إدراكه للضمير الإنساني الكامنِ في نفوس الناس، وفي المجتمع الدولي، وفي البريطانيين أنفسهم.

مارغريت تاتشر كانت أوَّل امرأةٍ تقود أمَّةً صناعية كبيرة، لقد قضت ثلاث فـــتراتٍ رئيســـةً للوزراء، وهي أطول فترة مستمرة في رئاسة الوزراء في القرن العشرين. إنَّ منتقديها ليسوا بالقلائل لكنَّها كانت متحمِّسةً في حثِّ الناس على

تحمُّل المسؤولية والاعتماد على أنفسهم، وكانت متحمِّسة في تشجيع الأعمال الحــرَّة في بريطانيا، لقد ساهمت تاتشر خلال فترة حكمها في إنقاذ بريطانيا من الركود الاقتصادي.

أن تكوني قويّة، يشبه أن تكوني امرأةً،
فإذا كُنتِ بحاجةٍ إلى أن تقولي للآخرين أنك امرأة فأنتِ لستِ كذلك.
مارغريت تاتشر

نلســـون مانديلا، الرئيس السابق لجنوب أفريقيا، قضى سبعةَ وعشرين عاماً مـــن عمره في السجن وهو يناضل ضد نظام التمييز العنصري. لقد كان خيالُ مانديلا هو الذي يقوده وليست ذاكرته. لقد استطاع أن يرى عالماً مختلفاً كثيراً عن تجاربه وذكرياته المليئة بالسجن والظلم والحروب القبلية والتفرقة. في أعماق روح مانديلا كان يكمن إيمانٌ عميقٌ بقيمةِ كُلِّ مواطنٍ في جنوب أفريقيا.

الأم تيريــزا التي نذرت نفسها من كُلِّ قلبها وبشكلٍ كامل لخدمةِ الفقراء. لقـــد ورَّثت التزامها بخدمة الفقراء، وإخلاصها لمؤسستها التي نمت وقويت حتى بعد وفاتها.

إن ثمرةَ الصمت الصلاةُ، وثمرةُ الصلاة الإيمانُ، وثمرةُ الإيمان الحبُّ، وثمرةُ الحبِّ الخدمةُ، وثمرةُ الخدمةِ السلامُ(٤).
الأم تيريزا

تذكَّر أنني قلت أنَّ كُلَّ شخصٍ أحدث تغييراً حقيقياً نحو الأفضل أو الأسوأ امــتلك ثلاث صفات: الرؤية والانضباط والحماس. فكِّر الآن بشخصٍ امتلك كـــل هـــذه الصفات لكنَّه أدّى إلى نتائج مرعبة. لقد نقل أدولف هتلر بحماسٍ شــديد رؤيـــته عـــن الرايخ الثالث الذي سيعيش ألفَ عامٍ وعن تفوُّق العرق الآري. لقـــد بنى مجتمعاً صناعيّاً حربياً من أكثر المجتمعات انضباطاً، وكان لديه ذكـــاءٌ عـــاطفيٌّ خـــارق استخدمه في خطبه الحماسية التي كانت تملأ قلوب

الجمـــاهير بالتعصُّب والخوف، واللذين حوَّلهما هتلر إلى كراهية وتدمير، لكن هـــناك فـــرق كبير بين القيادة التي تنجح مؤقتاً وتلك التي تبقى. إنَّ كُلَّ القادة الذين ذكرناهم سابقاً قادوا مؤسساتٍ وقدَّموا مساهماتٍ بقيتْ آثارها إلى اليوم ما عدا القائد الأخير.

> **عندما أصبحُ في السلطة ستكونُ أوَّلُ وأهمُّ مهمَّةٍ أقوم بها هي إبادة اليهود[٥]**
> **أدولف هتلر**

عـــندما يحكـــم الضميرُ الرؤيةَ والانضباطَ والحماس فإنَّ القيادةَ تبقى وتغيِّرُ العالم نحو الأفضل.

بعبارةٍ أخرى، إن السلطة الأخلاقية تجعلُ السلطةَ الرسمية فعَّالةً.

عـــندما نقول (نحو الأفضل) نقصد قيادةً (تبني) و (تبقى). لقد امتلك هتلر الرؤية والانضباط والحماس لكن (الأنا) هي التي كانت تدفعه. لقد كان افتقاره إلى الضـــميرِ هو نقطةُ ضعفه. إنَّ رؤيةَ غاندي وانضباطه و حماسه كان يقودها ضـــميره وهكذا أصبح خادماً لقضيَّتِه وشعبه. مرَّةً أخرى، لقد كان يمتلك السلطة الأخلاقـــية فقط وليست السلطة الرسميَّة، ومع ذلك فهو الأبُ والمؤسِّسُ لثاني أكبر دولةٍ في العالم.

عندما تقودُ الرؤيةَ والانضباطَ والحماس سلطةٌ رسميَّةٌ تفتقر إلى الضمير أو إلى السلطة الأخلاقية فإنَّها تغيِّرُ العالَمَ أيضاً ولكن ليس نحو الأفضل بل نحو الأسوأ. وهي تدمِّرُ بدلاً من أن تبني، وتفنى بدلاً من أن تبقى.

لنـــنظر الآنَ عن كثبٍ إلى كُلِّ واحدةٍ من هذه الصفات؛ الرؤية والانضباط والحماس والضمير.

الرؤية

الرؤية هي النظر إلى المستقبل بعينِ العقل . إنها خيالٌ يُرادُ تطبيقُه على أرض الواقع، كُلُّ الأشياء تُبتكر مرّتين: أوّلاً تُبتكر في العقلِ، ثم ثانياً تُبتكر في الواقع.

الابتكار الأوَّل أو الرؤية هي بداية عمليَّةِ إعادةِ صياغة الذات أو صياغة المؤسسة. إنها تمثّل الرغبة والأحلام والآمال و الأهداف والخُطَطَ. لكنَّ هذه الأحلام أو الرؤى ليست مجرَّد أحلامِ يقظة. إنها حقيقةٌ لم تتجسَّدْ بعدُ في أرضِ الواقع، إنها تشبهُ مخطط المترلِ قبل بنائه، أو النوتة الموسيقيَّة قبل عزفها.

إن معظمنا لا يدرك الإمكانياتِ التي يتميَّزُ بها. يقول ويليام جيمس: "معظم الناس يعيشون ضمنَ دائرة محدودة جدًّا من إمكانياتهم الحقيقية. في داخلنا جميعاً تقبعُ مكامنُ القدرةِ والعبقريَّة لكننا لا نستفيد منها لأننا لا نتصوَّرُ وجودها".

كلُّنا لدينا القدرة الهائلة والإمكانيَّة لإعادةِ صياغةِ حياتنا من جديد.

لاحظ في القصَّة التالية كيف استطاعت امرأةٌ واحدةٌ يلفها الحزنُ والأسى أن تُبدع رؤيةً جديدةً لحياتها:

"كنتُ في السادسةِ والأربعينَ من عمري، عندما شُخِّصَ مرضُ السرطانِ عند زوجي. من دون تردُّد تقاعدتُ من عملي مبكراً لأكون بجواره. صحيحٌ أنَّ وفاته بعد ثمانيةَ عشر شهراً كانت أمراً متوقَّعاً إلاَّ أنني غرقتُ في أحزاني وأسفتُ على أحلامنا التي لم تتحقَّق. لقد كنتُ في الثامنةِ والأربعينَ من عمري و لم يعد لديَّ غايةٌ أعيشُ من أجلها.

إنَّ السؤال الملحَّ الذي كان يشغلني خلالَ فترةِ حزني تلك هو: لماذا اختار الله (جوردان) و لم يخترني إلى جواره؟

وهكذا وجدتُ نفسي بجسدي وعقلي وقلبي المنهكين، مندفعةً للبحث عن معنى جديد لحياتي.

لقــد استهوتني فكرةُ أنَّ الأشياءَ كلَّها تُولَدُ مرَّتين: أوَّلاً في العقل وثانياً على أرضِ الواقــع. كــان عليَّ أن أسأل نفسي عن المواهب التي أتمتَّعُ بها. أجريتُ اختــباراً لــتحديد القدرات لأعرف أقوى القدرات التي أتمتَّعُ بها. لكي أحقِّقَ الشــعورَ بالتوازن ركَّزتُ على الأجزاء الأربعة التي تكوِّنُ ذاتي، على المستوى العقلي أدركتُ أنني أحبُّ التدريس، على المستوى الاجتماعي والروحي أردتُ أن أســتمرَّ في دعم الانسجام العرقي الذي أردنا تعزيزه أنا و جوردان بزواجنا مــع أنــنا من عرقين مختلفين، من الناحية العاطفية أدركتُ أنني بحاجةٍ إلى منحِ الحــبِّ للآخــرين . عندما كانت والدتي على قيدِ الحياة كانت تهدهد لرضَّع المرضــى في المستشفى ، أريد أن أمنح الآخرين الراحةَ كما فعلت والدتي، وأن أحافظ على أثرها بأن أقدِّم الحبَّ بلا شروط.

كنــت خائفــةً مــن الفشل، لكنني قلتُ لنفسي لا ضيرَ من تجريبِ أمورٍ جديدة، تماماً كما يجرِّبُ الإنسان ارتداء قبعات مختلفة، فإذا لم يعجبني التدريس بعد فصلٍ دراسي ليس عليَّ أن أستمرَّ في التدريس.

بــدأتُ بالذهــاب إلى مدرســةِ الدراسات العليا لكي أستطيع التدريس في الكليَّة. تعتبر الدراسة في مدرسة الدراسات العليا أمراً صعباً ولكن في سن الثامنة والأربعــين كانت أمراً بالغ الصعوبة. كنتُ قد اعتدتُ كثيراً على تمرير أوراقي إلى ســكرتيرتي لــتقوم بطباعتها. لقد استغرق الأمرُ فصلاً كاملاً حتى تعلَّمتُ كيف أطبعُ أوراقي بنفسي. لقد كان إغلاق التلفاز وإعادة جهاز فك التشفير، من الدلائل على عزيمتي الماضية.

تخرَّجــتُ مــن مدرسة الدراسات العليا، وبدأت التدريس في كليَّةٍ كانت للســودِ فــيما مضى في مدينةِ ليتل روك في أركنساس وعُيِّنتُ من قبلِ الحاكم عاملــةً في مشــروع مارتن لوثر كينغ لتحسين العلاقات بين الأعراق. وصرتُ أهدهدُ الصغارَ المصابين بالإيدز والموصولين بأجهزةِ التنفس الاصطناعي في كُلِّ مــرَّة أجــد فيها الوقت للقيام بذلك. كنت أعرف أنني أقدِّم لهم الراحة وكان ذلك يمنحني الشعور بالسلام.

اليوم أصبحتُ راضيةً عن حياتي وأكاد أرى جوردان يبتسم لي. لقد أخبرني قبل موته مراراً أنه يريدني أن أعيشَ حياةً مليئةً بالضحك والذكريات الجميلة و الأشياء الجيِّدة. كيف يمكنني أن أضيِّعَ حياتي و هذا النداء يكمن في ضميري. لا أعتقد أنني أستطيعُ ذلك. أشعر أنني ملتزمةٌ بأن أعيش حياتي بأفضل شكل ممكن من أجل الناس الذين أكنُّ لهم أكبرَ الحبِّ سواء كانوا هنا أو على الجانب الآخر".

يقول ألبرت أينشتاين: " إن التخيُّلَ أهمُّ من المعرفة" الذاكرة هي الماضي وهي محدودة، أما الرؤيةُ فهي المستقبل وهي غيرُ محدودة. إنَّ الرؤية أعظمُ من التاريخ ومن العادات البالية ومن الندوب العاطفيَّة التي يتركها الماضي. عندما سُئِلَ أينشتاين عن السؤال الذي سيطرحه على الخالق فيما لو قُدِّرَ له أن يطرح سؤالاً واحداً، أجاب: "كيف بدأ الكون؟ لأنَّ كُلَّ شيء بعد ذلك تحكمه القوانين الرياضية" وبعد أن فكَّرَ لبُرهةٍ من الزمن غيَّر أينشتاين رأيه وقال: " بدلاً من ذلك سوف أسأله: لماذا ابتكار الكون؟ لأنني عندها سأعرف المعنى الكامن وراء حياتي".

ربما كانت الرؤية الأهم هي تلك الرؤية التي تشعرك بذاتكَ وبالقدر الذي ستقوم بصناعته، الرؤية التي تعطيك شعوراً بمهمتك الفريدة ودورك في هذه الحياة، الرؤية التي تشعرك بالغايةِ من حياتك وبالمعنى الكامنِ وراءَها. عندما تختبر رؤيتك الشخصية لأوَّلِ مرَّة، اسأل نفسك السؤال الآتي: هل تعبِّر هذه الرؤية عن صوتي وتطلق طاقتي وموهبتي الفريدة؟ هل تعطيني شعوراً (بالنداء) الذي يحثني لخدمةِ قضيَّةٍ تستحقُّ مني الالتزام؟

إن الشعور بهذه المعاني يتطلَّبُ الكثيرَ من التأمل وأن يغوص الإنسان في ذاته ويطرحَ على نفسه أسئلة عميقة.

يقول المؤلِّف والقاص العالمي السير لورنس فان دير يوست: "بدون رؤيةٍ سنعاني جميعُنا من نقصِ المعلومات. إننا نشكو من قصرِ النظر في أثناء نظرنا إلى

هـــذه الحياة لأننا ننظر من خلال عدساتنا وعوالمنا الخاصة. إن الرؤية تمكّننا من تجاوز سيرتنا الذاتية وماضينا وذاكرتنا، وهو أمرٌ مهمٌ جداً في العلاقات الإنسانية إذ إنه يجذب أرواح الناس إلى بعضها البعض".

عندما نتحدثُ عن الرؤية من المهمِّ أن نفهم أنها لا تعني رؤية ما هو ممكنٌ – ما هو موجودٌ هناك – فقط، بل تعني أيضاً رؤية القدرات الكامنة في الأشخاص الآخـــرين، إن الــــرؤيةَ تعـــني أكـــثر من مجرَّد إنجازِ بعض المهام والقيامِ ببعضِ الأعمـــال، إنهـــا اكتشـــافُ الآخـــرين ورفـــع ثقتهم بأنفسهم، و الإيمان بهم ومســـاعدتهم عـــلى اكتشـــاف الطاقات الكامنة في داخلهم و إدراكها، أي مساعدتهم على العثور على صوتهم. في العديد من الثقافات الشرقية يحيِّي الناسُ بعضَـــهم البعض بوضع أذرعتهم على صدورهم على شكل حرف (٧) مقلوباً والانحـــناء للشـــخص الآخر. إنهم بفعلِ ذلك يقولون للآخر (أنا أحيي العظمةَ الكامـــنةَ فـــيك) أو (أنا أحيي السرَّ الإلهي الكامنَ فيك). أعرفُ سيِّدةً كلَّما قابلت شخصاً تقول له بصوتٍ مسموعٍ أو في قلبها: "أنا أحُبكَ. ما اسمك؟" إن رؤيـــة الآخـــرين من خلالِ عدسةِ قدراتهم وأفضلِ أفعالهم بدلاً من رؤيتهم من خلال عدسة سلوكهم الحالي أو نقاط ضعفهم، يولِّدُ في الآخرين الطاقةَ الإيجابيَّة ويمكِّنُـــنَا من التواصل معهم وتقبُّلهم. إن هذا الفعلَ المشجِّعَ يعيد بناء العلاقات الإنسانية المهدومة، وهو مفتاح النجاح في تعامل الوالدين مع أبنائهما.

إننا نبعثُ قوَّةً عظيمة في نفوسِ الآخرين عندما نفصلُ بينَ الناسِ وسلوكهم، لأنـــنا بذلـــك نؤكِّدُ لهم أن قيمتَهم كبشر محفوظةٌ لا يحطُّ منها أيُّ سببٍ من الأسباب.

هو يرفعني وأنا أرفعه وهكذا نصعد معاً

من أقوال جماعة الكواكر[*]

---

[*] جماعة دينية مسيحية تؤمن بنبذ العنف (المعرب)

عندما نُدرِك الإمكانيات الموجودة عند الآخرين ونعترف بوجودها فإنَّ ذلك يشبه وضع مرآة أمامهم تعكس أفضل ما لديهم. هذه الرؤية تحرِّرُ الآخرين وتطلُق أفضل ما لديهم وتحرِّرُنا أيضاً من ردودِ أفعالنا تجاه سلوكهم الذي لا نرغب فيه. عندما يتصرفُ الناس دون مستوى إمكانياتهم فإنَّ رؤيتنا وكلماتنا التي تبعث الثقةَ في نفوسهم تقول لهم "هذا ليس أنت".

قبل عدة سنوات التقيتُ في أثناء إحدى رحلاتي العالمية بشابٍ يبلغ الثامنةَ عشرةَ من عمره. كان يواجه تحديات عظيمة، من بينها الإدمانِ على الكحولِ والمخدِّرات. على الرغمِ من أنه كان يتخبط في حياته إلا أنني شعرتُ أنه كان يكافح للعثور على اتجاهٍ لحياته، وشعرتُ أيضاً أنه إنسانٌ عظيم تكمن في داخله عَظَمةٌ وإمكانياتٌ هائلة. كان ذلك يشعُّ من وجهه وروحه. قبل أن نفترق نظرتُ في عينيه بشكلٍ مباشر وأخبرته أنني مؤمنٌ بأنه سيكونُ إنساناً ذا تأثيرٍ عظيمٍ في هذا العالم وأنَّ لديه مواهبَ وإمكانياتٍ استثنائية.

بعد عشرين عاماً أصبح هذا الشباب واحداً من أكثر الناس الذين أعرفهم نجاحاً. لقد أصبحت لديه أسرة جميلة ومهنةٌ يحقِّقُ من خلالها إنجازاتٍ حقيقية. زار هذا الشاب صديقٌ لي منذ فترةٍ وجيزة، وخلال نقاشهما ذكر له التجربة التي وصفتُها قبل قليل: "لا يمكنك أن تتصوَّر كم أثَّرت تلك الساعةُ في حياتي، لقد أُخبرتُ أنني إنسانٌ يملك إمكانيات تفوق بكثيرٍ ما تصوَّرتُه عن نفسي. لقد أَسرَتْ تلك الفكرةُ قلبي وصنعت تغييراً حقيقاً في حياتي".

إن تنمية عادةِ رفعِ ثقة الناس بأنفسهم من خلال إبلاغهم بإخلاصٍ و بشكلٍ متكرر أننا نؤمنُ بهم، وخصوصاً المراهقين الذين يمرُّون للمرَّةِ الثانية في أزمة تحديد الهوية هو أمرٌ مهمٌّ جدًّا. إنه استثمارٌ صغيرٌ نسبياً لكنَّ نتائجه عظيمةٌ ولا تُصدَّق.

لنتذكَّر مرَّةً أخرى التأثير الكبير الذي يحدث في نفوسنا عندما يُخبرنا أحدٌ ما أنه يؤمن بنا ،بإمكانياتنا، وخصوصاً عندما نكونُ غير مؤمنين بأنفسنا بسببِ تاريخنا.

الانضباط

إن الانضباط لا يقلُّ أهميَّةً عن الرؤية مع أنه يأتي بعدها في الترتيب. إنَّ الانضباط يمثِّلُ الابتكار الثاني. إنَّه التنفيذ وصنع الأحداث وتقديم التضحيات التي يتطلبها تحويل الرؤيةِ إلى واقع. إنَّ الانضباطَ يمثِّلُ قوَّةَ الإرادة.

"عندما يحلُّ قيظُ النهارِ مَحلَّ نداوةِ الصباح، وعندما تئنُّ عضلاتُ ساقيك تحت وطأة الإجهاد، عندها يبدو التسلُّقُ وكأنه بلا نهاية، وفجأةً يعمُّ الهدوء الذي كنت تتمنَّاه، عندها يجب أن تمضي قدماً وألا تتردَّدَ أبداً"[٦].

داغ هامرسك جولد

لقد لاحظ بيتر دروكر أن الواجب الأوَّل للمدير هو تحديد الواقع. الانضباط يعني تحديد الواقع والاعتراف به بدلاً من إنكاره. إنه الاعتراف بالحقائق كما هي مهما كانت مُرَّةً ومستعصية على التغيير.

القيادة هي القدرة على تحويل الرؤيةِ إلى واقع

وارن بينيس

من دون رؤية، و من دون أمل، يصبح الاعترافُ بالواقع أمراً مُحْزِناً ومحبطاً. تُعرَّف السعادةُ أحياناً على أنها القدرة على أن تتنازل عمَّا تريده الآن من أجلِ ما تريده لاحقاً. هذه التضحية الشخصية و عمليةُ التنازل عن متعةِ اليوم من أجلِ غاية أعظم على المدى الطويل هو ما نعنيه بالانضباط. معظم الناس يقرنون الانضباطَ بفقدانِ الحريَّة؛ (الإجبار يقتل التلقائية)، (لا توجد حريَّة عندما نقولُ يجبُ علينا) (أريد أن أفعل ما أريد فعله؛ إنها حريةٌ وليست واجباً)، في الحقيقة، إنَّ العكس هو الصحيح. فالأشخاص المنضبطون فقط هم الأحرارُ حقَّاً. إنَّ الناس الذين لا يعرفون الانضباط هم عبيدٌ لأمزجتهم ورغباتهم وتقلُّباتهم.

هل يمكنك العزف على البيانو؟

- "لا أستطيعُ ذلك. ليست لديَّ الحريَّة لأعزف على البيانو. لم أضبط نفسي يوماً للتدَرُّب على العزف. لقد كنت أفضل اللعب مع أصدقائي على ممارسة العزف كما كان يرغبُ والديَّ وأستاذ البيانو الذي كان يدرِّسني. لا أعتقد أنني نظرتُ إلى نفسي في يومٍ من الأيام كعازفٍ على البيانو. لم أشعر قط بما يمكن أن يعنيه العزفُ على البيانو و ما يمكن أن تعنيه حريَّتي في ابتكار فنٌ عظيم قد تكون له قيمةٌ كبيرةٌ لي وللآخرين طوال حياتي.

ماذا عن الحريَّة في مسامحة الآخرين؟ ماذا عن الحريَّة في حبِّ الناس بدون أيِّ شروط، في أن يكون الإنسان نوراً يهتدي به الآخرون وليس قاضياً يقوم بمحاكمتهم، في أن يكون نموذجاً يقتدون به، وليس ناقداً يقرع رؤوسهم؟ فكِّر في الانضباط الذي تقتضيه ممارسةُ هذه الحريَّات.

الانضباطُ يعني أن تكونَ (تابعاً) لشخصٍ ما أو قضيَّة ما. يقول المعلِّم العظيم هورِس مان:"من العبثِ الحديثُ عن السعادة بدون التطرُّق إلى ضرورة الالتزامِ بمبدأ ما للحصول على السعادة. إن الإنسان الذي لا يضحِّي أبداً بالحاضر في سبيل خيرٍ مستقبلي، ولا يضحِّي بالخاص في سبيل العام، يتحدثُ عن السعادةِ كما يتحدث الأعمى عن الألوان".

أتذكر الصراعَ الداخلي الذي واجهته عندما كنتُ أستاذاً جامعياً في الخمسين من عمري حين اتخذت قراراً بترك الأرضِ الآمنة ومنطقة الراحة التي تمثِّلها مهنتي في الجامعة وإنشاءِ عملٍ خاصٍ بي. لو لم يكن قراري من أجلِ رؤيةٍ تحقِّقُ خيراً أعظم من الخيرِ الذي يحقِّقه وجوديِ في الجامعة لما ألزمتُ نفسي بالتضحية والبدءِ بعمليات إنكار النفس التي يقتضيها إنشاءُ عَمَلٍ جديد، و الإقدام على مراهنةٍ ثانية، و الوقوعُ في ديونٍ كبيرة.

حتى أننا توصَّلنا إلى الشعار الآتي (السعادةُ هي انسيابٌ إيجابي للمال) وكنَّا لعدة سنوات نبذل جهداً كبيراً لدفعِ رواتب الموظفين. ما كنَّا لنتحمَّل هذه

الفـــترة الصـــعبة لـــو لم تكن لدينا رؤية حول ما هو ممكن، لو لم يكن لدينا الانضباط الكافي.

إنـــي أعـــتقد أن الانضباط صفةٌ مشتركةٌ بين الأشخاص الناجحين كلهم. يعجـــبني عمـــل مدير التأمينات آلبرت إي. إن. غراي الذي قضى عمره وهو يحاول اكتشاف قاسم النجاح المشترك. وأخيراً وصل إلى هذه الملاحظة البسيطة والعميقة و هي أنَّ على الرغم من أنَّ العمل الجاد والحظ الجيِّد والعلاقات القويَّة مـــع الآخـــرين مهمَّةٌ كلُّها، إلاَّ أن الشخص الناجح هو (من اعتاد على القيام بـــالأمور التي لا يحبُّ الفاشلون القيام بها)(٧)، قد يكره الناجحون القيام بهذه الأمور أيضاً لكنَّ عشقهم للغاية التي يسعون إليها يتغلَّبُ على ذلك الكره.

إن الأشـــخاص الـــذي يفـــتقرون إلى الانضباط والقدرة على التضحية هم ببســـاطة يلعـــبون في أمـــاكن عملهم. إنهم يقضون يومهم في ابتكارِ الستائر الدخانية وإرسالِ رسائل بالبريد الإلكتروني يفصِّلون فيها الأعمال التي يقومون بها، ورسائلَ بالهاتف يذكرون فيها وضع المشاريع التي يشرفون عليها، ويقومون بعقد اجتماعات طويلة الأمد لمناقشة كيفية القيام بالأمور المختلفة. بشكلٍ عام إن الأشـــخاصَ الذيـــن يقضـــون أوقاتهم في اختلاق الأعذار هم أولئك الذين يفـــتقرون إلى التركـــيز والانضـــباط. إنَّ الإخفاقات هي أمر لا يمكن تجنبه أما التعاسة فهي خيار.

دائماً هناك أسبابٌ للفشل و لا توجد أعذارٌ أبداً.

الحماس

ينـــبع الحمـــاس مـــن القلب وهو يعبِّر عن نفسه على شكل تفاؤلٍ وإثارةٍ وتواصـــل عـــاطفي وتصميم. إنَّه يشعل فينا الدافع الذي لا يمكنُ إيقافه. يأتي الحمـــاس نتيجةً لخيارنا و ليس نتيجةً للظروفِ المحيطة بنا. إن الأشخاص الذين يتمـــتَّعون بحماسٍ عالٍ يؤمنونَ أنَّ أفضل طريقةٍ للتنبؤ بالمستقبل هي صناعته. في

الحقـــيقة إنَّ الحمـــاس هو حاجةٌ أخلاقية تجعل الإنسان جزءاً من الحل بدلاً من جعله جزءاً من مشكلة الشعور باليأسِ والعجز.

يقـــول أرســـطو:"عندما تلتقي مواهبك مع حاجات العالم عندها تسمع نداءَك الداخلي". نستطيع أن نقول: " عندها يتقد حماسك وتسمعُ صوتك" وهذا سيملأُ حـــياتك بالطاقةِ والدافع. إنَّه الوقود الذي يغذّي رؤيتك وانضباطك ويحملك على الالتزام بهما عندما تشعر أن كُلَّ ما حولك يطلب منك التخلّيَ عنهما.

عـــندما سأل الطبيبُ أحد الأشخاص: "كم ساعةً تعمل في الأسبوع" أجابه قائلاً : "لا أدري، كم ساعةً أنتَ تتنفَّسُ في الأسبوع؟".

عندما تدور الحياةُ و العمل والحبُّ واللعبُ حول غايةٍ واحدة عندها يشتعل القلب بالحماس.

إن المفتاح إلى جعلِ حياتك مليئةً بالحماس هو أن تكتشف موهبتك الفريدة ودورك الخـــاص وغايتك في هذا الوجود. من الضروري أن تعرف نفسك قبل أن تعـــرف مـــا العمل الذي تريد القيامَ به(*): إن الحكمة اليونانية التي تقول: (اعـــرف نفســـك، تحكَّـــم في نفسك، أعطِ نفسك) هي منطقية في تسلسلها وحكيمةٌ تماماً. إنَّ موهبة الإنسان ورسالته أو دوره في هذه الحياة تُكتشف عادةً ولا تُختَرع اختراعاً. يقول المؤلف وصانع الأفلام والروائي العالمي السير لورنس فـــان دير بوست: "علينا أن ننظر إلى الداخل... إلى أنفسنا... إلى الوعاءِ الذي هو روحنا، علينا أن ننظر ونصغي إلى داخلنا. إذا لم تستطع أن تصغي إلى ذلك الشـــيء الـــذي يحلم من خلالك، بعبارةٍ أخرى إذا لم تجب ذلك الطارق الذي يـــدقُّ في الظلام، فإنك لن تتمكن من التحرر من سجنك والعودة إلى المستوى الذي تتمُّ فيه عمليةُ الابتكار العظيمة".

(*) لكي تحصل على نشرة الكترونية مجانية و شريط مسموع عن المبادئ الأساسية التي تطورك مهنياً بما في ذلـــك مواضـــيع مـــثل (كـــيف تحصـــل عـــلى أي عمـــل تـــريده) قم بزيارة الموقع الآتي .www.the8thhabit.com/offers

إن الذيـــن قدّمـــوا مساهمات عظيمة في هذه الحياة هم أولئك الذي أجابوا طارقَ الباب على الرغم من أهم كانوا خائفين من ذلك، إن الشجاعة هي روح الحماس وكما قال هارولد لي ذات مرّة: "إنها نوعيةُ كُلِّ فعلٍ حقيقي عند نقطة اختباره القصوى(٨)"

هناك خلطٌ شائعٌ بين المهارة والموهبة. الموهبة تحتاج إلى مهارة . يمكن للناس أن يمتلكوا المهارة والمعرفة في مجالات لا يمتلكون موهبةً فيها، وإذا كان عملهم يحـــتاج إلى مهاراقم لكنّه لا يفعِّلُ مواهبهم فإنَّ مؤسساقم لن تستطيع أبداً أن تطلـــق حماسهم أو صوقم، وسوف يحتاجون إلى تحفيزٍ ومراقبةٍ خارجيين. إذا وظفت أشخاصاً متحمِّسينَ للعمل الذي يقومون به فإنهم لن يحتاجوا إلى مراقبةٍ أو إشراف وسوف يديرون أنفسهم بشكلٍ أفضل من أيِّ شخصٍ آخر.

إنَّ اشـــتعالهم يـــأتي من الداخل وليس من الخارج، ومحفِّزُهم داخلي وليس خارجـــياً. فكّـــر بأوقات كُنْتَ فيها متحمِّساً لمشروعٍ معين يُثيرك ويشدُّك إلى درجة أنه كان يصعبُ عليك التفكير بأمرٍ آخر. هل احتجتَ في تلك الأوقات إلى أنْ تُـــدارَ أو يُشـــرف عليك؟ بالطبعِ لا. إنَّ مجرَّد إخبارك أينَ وكيف يجب القيامُ بالعمل ستعتبره وكأنه إساءةٌ إليك.

إذا التزمـــت بعمـــلٍ يجمـــع بين حاجةٍ إنسانيَّةٍ وموهبتك وحماسك عندها ستنطلق قواك الكامنة.

الضمير

جاهد لكي تبقى حيَّةً تلك الشعلة الإلهية الصغيرة الكامنة في داخلك، الضمير[٩]

جورج واشنطن.

تحدثنا كثيراً في بداية هذا الكتاب عن الأهمية الكبيرة للضمير . هناك الكثير من الدلائل على أنَّ الضمير – ذلك الشعور الأخلاقي أو النور الداخلي – هو

ظاهـــرة عالمية. إن الطبيعة الروحية أو الأخلاقية للناس مستقلة عن الدين أو عن أي ثقافة أو مكانٍ أو جنسيَّةٍ أو عرق. إن كلَّ الأديان الأساسية في العالم تتلاقى في المبادئ والقيم الأساسية.

يقـــول إيمانويل كانت: "هناك شيئان يثيران فيَّ الدهشةَ باستمرار: السموات المرصَّـــعة بالـــنجوم الموجـــودة فوق رؤوسنا، والقانون الأخلاقي الموجود في داخلنا".

إنَّ الضـــمير هـــو القـــانون الأخلاقي الكامنُ في داخلنا. إنَّه تقاطع القانون الأخلاقـــي مع السلوك. يعتقد الكثيرون مثلي أن الضمير هو صوتُ الله لعباده. قـــد لا يؤمن البعض بذلك لكنهم يدركون أن هناك شعوراً داخليَّاً بالإنصاف والعدل، شعوراً داخلياً بالصواب والخطأ، بما هو لطيف وما ليس لطيفاً، بما يبني ومـــا يهـــدم، بالجميل والقبيح، بما هو حقٌّ وما هو باطل. صحيحٌ أن الثقافات تـــترجم هـــذا الشعور الأخلاقي الأساسي إلى أشكالٍ مختلفة من الممارسات والكـــلمات إلاَّ أن هذه الترجمة لا تُبْطِل الشعور المشترك بالصواب والخطأ. لقد عملتُ في أمم تعتنقُ دياناتٍ وثقافاتٍ شتَّى ورأيتُ هذا الضمير العالمي يعبِّر عن نفســـه مـــرَّةً بعد أخرى. هناك مجموعةٌ من القيم كالشعور بالعدالة والإخلاص والاحـــترام والمساهمة ، هذه القيم مشتركةٌ بين الثقافات وهي موجودة في كُلِّ زمان وثابتة بذاتها.

مـــرةً أخـــرى هـــي ثابتة بذاتها تماماً كحقيقةِ أنَّ الثقة تحتاجُ إلى أشخاصٍ جديرين بالثقة.

الضمير والأنا

الضـــمير هو ذلك الصوتُ الخافتُ في داخلنا، إنه صوتٌ هادئٌ ومسالم. أما الأنا فهي مستبدة وطاغيةٌ ومتسلِّطة.

تركِّـــز الأنا على حفاظِ الإنسانِ على وجوده ومُتعته بنفي الآخرين وممارسة

الطموح الأناني. إنها تصنف الآخرين إلى صنفين : من يشكلون تهديداً و من لا يشكلون تهديداً. تماماً، كما يصنِّفُ الأطفالُ كُلَّ الناس إلى نوعين (هذا لطيف) أو (هذا غليظ). بالمقابل يجعلُ الضميرُ الأنا ديمقراطية ويرفعها إلى إحساسٍ أكبر بالمجموعـــة، بالكُلِّ ، بالمجتمع، بالخيرِ الأعمِّ. إنه ينظر إلى الحياةِ على أنها خدمةٌ ومساهمة وسعيٌ إلى تحقيقِ الأمنِ والسعادةِ للآخرين.

تواجـــه الأنا الأزماتِ الحقيقية لكنَّها لا تمتلك البصيرةَ لتقرِّرَ شدَّةَ الأزمةِ أو الـــتهديد. أما الضميرُ فهو يمتلك الفطنة والبصيرة والقدرة على الشعور بدرجة التهديد. إنَّه يمتلك مخزناً هائلاً من الاستجابات ويمتلك الحكمةَ والبصيرةَ ليقرِّرَ ماذا يفعل ومتى. إنَّ الضمير يرى الحياة سلسلةً متواصلةً ومتشابكةً من الأحداث وهو قادرٌ على التلاؤم مهما كانت عمليَّةُ التلاؤم معقَّدة.

الأنا لا تنام وهي تديرُ كُلَّ صغيرةٍ وكبيرةٍ وتنتزع الصلاحيَّات من الآخرين. إنَّهـــا تضعفُ قدرات الإنسان وتتفوَّقُ في التحكم بالناس. أما الضمير فهو يوقِّر الآخرين ويرى أنهم قادرون على التحكُّم بأنفسهم. الضمير يعطي الصلاحيات للـــناس. وهو يقدِّرُ قيمةَ كُلِّ الناس و أهميتهم و يرسِّخُ شعورهم بالقوة وحريَّةِ الاختيار. وهكذا تولَدُ قدرة الإنسانِ على التحكُّم في نفسه من داخله وليس من الأعلى أو الخارج.

الأنـــا تشعرُ بالتهديدِ من تقييم الآخرين السلبي، وهي تعاقبُ من ينقل إليها هـــذا التقيـــيم. إنها تراقب المعلومات القادمة إليها وتنتقي منها ما يعجبها وهي تـــنكر الكـــثيرَ من الواقع. أما الضمير فهو يقدِّر تقييم الآخرين ويحاولِ استبيان الحقـــائق الـــتي يحملها هذا التقييم مهما كانت تلك الحقائق. إنه لا يخافُ من المعلومـــات ويســـتطيعُ تفسيرَ ما يحدث بشكلٍ صحيح. إنَّه لا يحتاج إلى مراقبةِ المعلومـــاتِ والانـــتقاء منها، وهو منفتحٌ على إدراك الواقع والنظر إليه من كل الـــزوايا. إن الأنا مصابةٌ بقصر النظر و هي تفسِّرُ الحياةَ كلَّها من خلال أجندتها الخاصـــة. أما الضمير فهو كعالم اجتماعٍ يدرس العلاقة بين الناس ومحيطهم، إنه

يصغي إلى المجتمع ويشعر بالمنظومة كلّها وبالبيئة المحيطة بها. الضميرُ يملأ الجسدَ بالنور وهو قادرٌ على أن يجعل الأنا ديموقراطيّةً وأن يزيدَ من قدرتها على إدراك العالم بشكل صحيح.

مزيدٌ من التبصُّرِ في مفهوم الضمير

الضميرُ هو التضحية؛ أن تتنازل عن ذاتك في سبيلِ غايةٍ أسمى، في سبيل قضيَّة أو مبدأ. مرَّة أخرى، ما تعنيه التضحيةُ في الحقيقة هو التخلّي عن الجيِّد مقابلَ الأفضل، لكنها بالنسبة للشخص الذي يضحّي هي ليست تضحيةً، المراقب الخارجي فقط يعتبرها تضحية. يمكن للتضحية أن تأخذ أشكالاً شتَّى، وهي تعبِّر عن نفسها في الأبعاد الأربعةِ لحياتنا: تقديم تضحيات جسدية واقتصادية (الجسد)، تنمية عقل منفتحٍ يبحث عن الحقيقة وتطهيرُ النفس من التعصب (العقل)، إظهار الحب والاحترامِ العميقين للآخرين (القلب)، أن يجعل الإنسان إرادته خاضعةً لإرادةٍ أعلى من أجل تحقيق خيرٍ أعظم (الروح).

> **لا يمكنُ للإنسان أن يتعلَّم فلسفةً جديدةً وطريقاً جديدة في هذه الحياة دون أن يدفع الثمن. إنَّ ذلك يتطلَّبُ ثمناً غالياً ولا يمكن الحصول عليه إلاَّ بالكثيرِ من الصبرِ والكفاح.**
>
> **فيودور دوستوفسكي**

إن الضمير يعلِّمنا أنه لا يمكن التفريق بين الوسائل والغايات؛ لأنَّ الغايات موجودة مُسْبقاً ضمن الوسائل. علَّمنا إيمانويل كانْت أنَّ الوسائل لا تقلُّ أهمية عن الغايات التي تُستخدم هذه الوسائل لتحقيقها.

وعلَّمنا ماكيفللي العكس تماماً؛ أنَّ الغايات تبرِّر الوسائل.

فكِّر في الأمور السبعة التي – وفقاً لتعاليم غاندي – يمكنُ أن تدمِّر حياتنا. إذا درستَ هذه الأمور بتأنٍّ وعناية سوف ترى بطريقة مؤثِّرة كيف أنَّ كلاً منها يمثِّلُ غايةً تمَّ تحقيقُها بواسطة وسائل لا تعتمد على المبادئ، أو لا قيمةَ لها:

غنى بلا عمل – سعادة بلا ضمير – معرفة بلا أخلاق – تجارة بلا أخلاق – علم بلا إنسانية – عبادة بلا تضحية – سياسة بلا مبدأ.

أليس أمراً مُدْهشاً أن يتمكن الإنسان من الوصول إلى هذه الغايات الرائعة باستخدام وسائل خاطئة؟ ولكن إذا وصلتَ إلى غاية رائعة باستخدام وسيلة خاطئة فإنَّ هذه الغاية ستتحوَّلُ في النهاية إلى زبد يذهبُ غُثَاء.

أنتَ تعرف تماماً في تعاملك مع الناسِ في مكانِ عملك أولئك الصادقين الذين يحافظون على وعودهم والتزاماتهم. وتعرف أيضاً أولئك المراوغين والمخادعين وغير المخلصين.

حتى عندما توقّع اتفاقاً قانونياً مع أولئك الذين تشعر أنهم غير مخلصين، هل تثق تماماً بأنهم سيفون بوعودهم؟

الوصايا العجيبة

١– الناس غير منطقيين و لا همهم إلا مصلحتهم . أحبهم على أية حال .

٢– إذا فعلت الخير سيتهمك الناس بأن لك دوافع أنانية خفية . افعل الخير على أية حال .

٣– إذا حققت النجاح سوف تكسب أصدقاء مزيفين و أعداء حقيقيين .انجح على أية حال.

٤– الخير الذي تفعله اليوم سوف ينسى غداً . افعل الخير على أية حال .

٥– إن الصدق و الصراحة يجعلانك عرضة للانتقاد . كن صادقاً و صريحاً على أية حال .

٦– إن أعظم الرجال و النساء الذين يحملون أعظم الأفكار يمكن أن يوقفهم أصغر الرجال و النساء الذين يملكون أصغر العقول . احمل أفكاراً عظيمة على أية حال .

٧– الناس يحبون المستضعفين لكنهم يتبعون المستكبرين . جاهد من أجل المستضعفين على أية حال .

٨– ما تنفق سنوات في بنائه قد ينهار بين عشية و ضحاها . ابنِ على أية حال.

٩– الناس في أمس الحاجة إلى المساعدة لكنهم قد يهاجمونك إذا ساعدهم . ساعدهم على أية حال.

١٠– إذا أعطيت العالم أفضل ما لديك سيرد عليك البعض بالإساءة . أعط العالم أفضل ما لديك على أية حال .

كنت إم . كيث

إنَّ الضميرَ يخبرنا دائماً بقيمة كُلٍّ من الغايات والوسائل وأنَّه لا يمكن التفريقُ بينهما، لكنَّ الأنا هي التي تخبرنا بأنَّ الغايات تبرِّر الوسائل وهي لا تعي أنه من المستحيل الوصولُ إلى غاياتٍ نبيلة بوسائل غير نبيلة. قد يبدو الأمرُ ممكناً لكن هناك عواقب غير مقصودةٍ - لا تراها في البداية - ستدمِّرُ في النهاية الغايةَ التي تسعى إلى تحقيقها. على سبيلِ المثال بإمكانك أن تصرخَ في وجه أبنائك لكي ينظِّفوا غرفتهم إذا كانت غايتك أن تصبحَ غرفتهم نظيفة. لاشكَّ أنَّكَ ستحقق هذه الغاية، لكنني أضمن لك أن هذه الوسيلة لن تؤثر سلباً على علاقتك معهم وحسب، بل إن الغرفة لن تبقى نظيفة عندما تسافرُ بعيداً عن المنزلِ لبضعة أيّامٍ فقط.

إنَّ الحكمةَ تدلُّنا كيف نصلِ إلى أفضل الغايات باستخدام أفضلِ الوسائل[١٠].
فرانسيز هتغسون

إن الضمير يحدث تغييراً كبيراً في الرؤية والانضباط والحماس لأنه يُدخلنا في عـالم العلاقات الإنسانية، إنه ينقلنا من مرحلة الاعتماد على الذات إلى مرحلة التعاضد مع الآخرين. عندما يحدث ذلك فكُلُّ شيءٍ سوف يتغيَّر. سوف تدرك أن عليك أن تشاركَ الآخرينَ في الرؤيةِ والقيم قبل أن يصبحوا مستعدِّين لتقبُّل الانضـباط المؤسساتي في البنى والمنظومات التي تجسِّدُ تلك القيم المشتركة. تلك الرؤية المشتركة ستدفع الناسَ إلى الانضباط والنظام دون أن تطلب ذلك منهم. إن الرؤيةَ تحدِّد لك الأمر الذي يجب إنجازه، والضمير يعطيكَ السبب وراءَ إنجاز ذلك الأمر والانضباط يبيِّن لك كيف ينجزه، والحماسُ يمثِّلُ قوَّةَ المشاعر الكامنة خلف (لماذا وماذا وكيف).

إن الضـمير يحـوِّل الحمـاس إلى تعاطف؛ فهو يدفَع الإنسان إلى الاهتمام الصادق بالآخرين وإلى تفهُّم مشاعرهم و التعاطف معهم حيث يشترك الجميعُ في الإحسـاس بـألم الواحد. إن التعاطف هو الحماس عندما يعبِّر عن نفسه في أثـناء التعاضـد مع الآخرين. تذكر جوان سي. جونس المساهمة في تحرير مجلَّة

كايدبوستس تجربةً علّمها فيها أستاذها في الجامعة كيف تعيش وتتعلّم من خلال اتباعِ ضميرِها:

"خلال الشهر الثاني من دراستي في مدرسة التمريض أعطانا أستاذنا مجموعة من الأسئلة، كنت طالبةً مجتهدة وقد أجبتُ على الأسئلةِ بسهولة إلى أن وصلتُ إلى السؤال الأخير: ما الاسم الأوَّل للسيِّدة التي تنظف المدرسة؟ كنت متأكدة أنَّ الأمر مجرَّدُ دعابة. لقد شاهدت تلك المرأة عدة مرات، كانت طويلةً سوداء الشعر في الخمسين من عمرها، ولكن كيف لي أن أعرف اسمها؟ سلّمتُ ورقتي وتركت السؤال الأخير بلا إجابة.

قبل انتهاء الدرس سأل أحد الطلاب عمَّا إذا كانت علامة السؤال الأخير ستُحسبُ مع باقي العلامات فأجاب الأستاذ: بالتأكيد، سوف تقابلون في مهنتكم الكثيرَ من الأشخاص، وكلُّهم مهمُّون ويستحقون انتباهكم ورعايتكم حتى لو أن كُلَّ ما تقدِّمونه لهم هو تحيةٌ وابتسامة. لم أنس ذلك الدرس أبداً. و عرفتُ أيضاً أنَّ اسمها كان دوروثي"(١١).

عندما يكافح الناسُ للعيشِ وفقاً لما تمليه عليه ضمائرهم فإن ذلك سيمنحهم الانسجام الداخلي وراحةَ البال. يقول ويليام جي إيتش بويتكر – وهو وزير كنائس، ألماني الأصل – في كتاباته التي سطَّرها أوائل هذا القرن: "لكي تحافظ على احترامك لنفسك؛ من الأفضل أن تزعج الناس بفعلِ ما تعرفُ أنه الصواب على أن ترضيهم بفعل ما تعرفُ أنه الخطأ". إن احترام الذاتِ والشعور بالانسجام الداخلي يؤدِّيان عند الناس الذين يملكون هاتين الصفتين إلى القدرة على أن يكونَ الإنسانُ في تعامله مع الآخرين لطيفاً وشجاعاً في الوقتِ ذاته. لطيفاً بأنْ يظهرَ احترامه الشديد وتوقيره للآخرين، لوجهةِ نظرهم، لمشاعرهم، لتجاربهم، لقناعاتهم. وشجاعاً بأن يعبِّر عن قناعاته الخاصة من دون أن يشكِّل تهديداً لأحد. إن التفاعل بين الآراء المختلفة يمكن أن ينتج تلك الخيارات الثلاثة التي هي أفضل من الأفكار التي افترضها كُلُّ شخصٍ في البداية. هذا هو

التكاتف الحقيقي حيثُ الكلُّ أفضلُ من مجموعِ الأجزاء. إن الناس الذين لا يعيشون وفقاً لضمائرهم لا يشعرون بهذا الانسجام الداخلي وراحة البال، أولئك الأشخاص يجدون الأنا الخاصة بهم تحاول السيطرةَ على الآخرين باستمرار، وحتى لو تظاهروا باللطفِ والتعاطف من حينٍ إلى آخر فإنهم سيمارسون أشكالاً خفيَّةً من التحكم بالآخرين، وقد يذهبون إلى حَدِّ الانخراطِ بسلوكٍ ظاهره اللُّطفُ لكنَّه ديكتاتوريٌ في حقيقته.

إن النصرَ الشخصي الذي تحقّقه الاستقامة هو الأساس الذي يقوم عليه النصر الجماعي في تأسيس رؤيةٍ وحمَاسٍ وانضباطٍ يشترك فيها جميعُ الناس. وهكذا تصبح القيادةُ تعاضداً مع الآخرين وليست مجرَّد علاقةٍ غيرِ ناضجة بين قادة أقوياءَ مستغنينَ عن الآخرين يقودهم حبُّ الذات ، وتابعين لا يعرفون إلا الشكوى ولا يستطيعون الاعتماد على أنفسهم.

فيلم: ستون

هناك رجلٌ في أوغاندا يوضِّح بشكلٍ جميل القوَّة التي يملكها الإنسانُ عندما يمكِّنُ ضميره من أن يقود بحكمة الرؤيةَ والانضباطَ و الحماس. هذا الرجل اسمه ستون وقد كان لا عبَ كرة قدمٍ عظيماً. إنَّ حُلمَ كُل طفلٍ في أوغاندا أن يتقن لعبة كرةِ القدم حتى يتمكَّن من توقيعِ عقدِ لاعبٍ مع أحد الأندية الأوربيَّة. كانت الأموال الطائلة القادمة من أوروبا تنتظرُ ستون عندما تعرَّض لضربةٍ مقصودة في إحدى المباريات أعطبت ركبته وأنهت حياته كلاعبٍ محترف.

كان بإمكان ستون أن يصبح حقوداً لا يفكِّر إلا بالانتقام، وكان بإمكانه أن يكمل حياته وهو يتحسَّرُ على نفسه أو أن يعيش على أمجاد ماضيه متمتِّعاً بشهرته، لكنَّه لم يفعل، وبدلاً من ذلك اختار استجابته. لقد استخدم خياله (رؤيته) وضميره لكي يلهم الشباب والمراهقين في أوغاندا (المشكلة) ويؤثِّرَ فيهم. أولئك الشباب والمراهقين الذين سيضيعون في هذه الحياة إذا لم يمتلكوا مهاراتٍ مميَّزة و إذا لم يكن لديهم نموذجٌ يقتدون به أو أملٌ يعيشونَ من أجله.

أودُّ أن أدعوك لمشاهدة ستون أثناء العمل. أريدك أن تشعرَ بروحه وأن تحس بقلبه ورؤيته. بإمكانك مشاهدة قصة ستون في فيلم قصيرٍ ومؤثّرٍ حازَ على عدَّةِ جوائــز، وهـــو موجـــود على الشريط المدمج المرافق لهذا الكتاب. أعلم أنك ستتمتَّعُ بهذه التجربة.

عـــندما تشاهِدُ هذا الفيلم لاحظ كيف تغلَّبَ ستون على ثقافةِ مجتمعه التي تدعـــو إلى الانتقام؛ وذلك باستخدام الهدايا التي ولدت معه. لاحظ كيف أنه دفـــع الثمن شخصياً بالتضحيَّةِ والانضباط، لاحظ أيضاً كيف استطاع بحماسه الشـــديد أن يصـــلَ إلى الشـــبَّانِ الصغار في بلده بحيث استطاع هؤلاء الشبان بدورهـــم أن يـــتعلَّموا كـــيف يحكِّمون ضمائرهم في حياتهم وأن يبنوا رؤيةً يصـــبحون مـــن خلالها أولاً لاعبي كرةِ قدمٍ جيِّدين ثم معتمدين على أنفسهم اقتصـــادياً ثم كـــباراً بالغين وآباءً ومواطنين مساهمين في بناءِ مجتمعهم. لاحظ كـــيف أنهـــم اســـتقلُّوا تدريجياً عن ستون بحيث أصبحت تتحكَّمُ فيهم مبادئُ الضـــمير وسيادة الذات والتدريب والمساهمة. وأخيراً لاحظ كيف أوصل ستون للشـــباب و بشكل واضح إيمانه بقيمتهم وإمكانياتهم وكيف ألهمهم لكي يَرَوا هذه الإمكانيات في أنفسهم.

لي صـــديق قديم زار ستون في أوغندا بعد عدَّةِ سنوات من إنتاج هذا الفيلم وقـــد ذكر لي آخر أخباره: " لَقْد أعجبني ذلك التوازن بين جسده وعقله وقلبه وروحـــه. إنه نشيطٌ جدَّاً من الناحية الجسدية ،وهو يعلِّم الأولاد كرة القدم بلا كَلَـــلٍ؛ ستةَ فِرَقٍ كُلَّ يوم ! وعقله متيقِّظٌ، فهو دائماً يبحث عن طرقٍ جديدة يحقِّقُ بها رسالته في قيادةِ الشبابِ نحو آفاقٍ جديدة. إنَّه مسيحي لكنَّه يعيش في جـــوارٍ مســـلم وأراضٍ يملكهـــا المســـلمون . إن أفعاله اليومية ترسِّخ السلام والانســـجام في المـــنطقة التي يعيش فيها. من الناحية الاجتماعية هو يهتمُّ بكُلِّ طفـــلٍ أو والـــد أو شخصٍ يلتقي به. إنَّ شخصيته وانسجامه العميق مع ذاته حرَّكاني إلى آفاقٍ أبعد من الآفاق التي وصلت إليها عند مشاهدتي لفيلمه".

الجزء الأول: اعثر على صوتك

خلاصةٌ وتحدٌّ أخير

ونحن نقتربُ من نهاية هذا القسم من الكتاب: اعثر على صوتك، دعونا نعد إلى الخلفِ قليلاً لنتذكَّرَ أهدافنا الأساسية.

نحـــن نعـــرفُ أنَّ هناك فجوةً مؤلمة بين امتلاك الإنسان لإمكانيّات عظيمة وتَمكُّـــنه فعلاً من عيشِ حياةِ العظمة والمساهمة، بين إدراك الإنسان للمشاكل والتحدِّيات الكبيرة التي تواجهه في مكان عمله وتطوير القوَّة الداخلية والسلطة الأخلاقية التي تمكّنه من التحرُّر من هذه المشاكل وتمنحه قوَّةً متميِّزة لحلِّها.

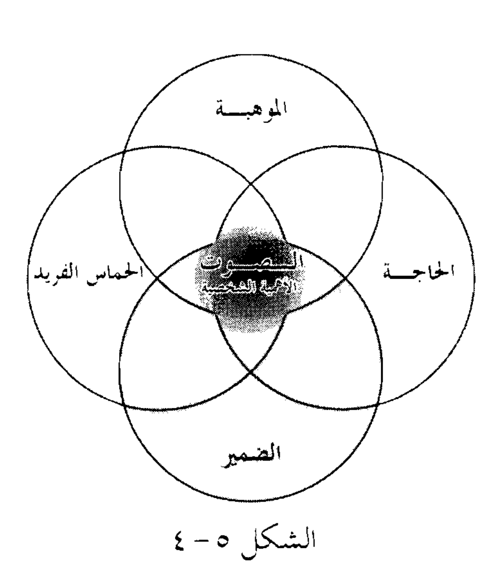
مرَّة أخرى أوصيك بهذه الطريقة البسيطة في النظر إلى الحياة:

الإنســـان المتكامل (الجسد العقل والقلب والروح) له أربع حاجات أساسيَّة (حاجته إلى العيشِ والتعلُّم والحب وإلى أن يترك أثراً من بعده) وهو يتمتَّعُ بأربعِ ذكاءاتٍ أو قدرات (الذكاء الجسدي والذكاء العقلي والذكاء العاطفي والذكاء الروحي) وهي تعبِّر عن نفسها أسمى تعبيرٍ بالصفات التالية (الانضباط والرؤية و الحمـــاس والضمير) تلك الصفات التي تمثّل الأبعادَ الأربعة للصوت (الحاجة والموهبة والحماس والضمير)

الإنسان المتكامل	الحاجات الأربع	القدرات/الذكاءات الأربعة	الصفات الأربع	الصوت
الجسد	الحاجة إلى العيش	الذكاء الجسدي(PQ)	الانضباط	الحاجة (تلبية الحاجات)
العقل	الحاجة إلى التعلم	الذكاء العقلي (IQ)	الرؤية	الموهبة (التركيز المنضبط)
القلب	الحاجة إلى الحب	الذكاء العاطفي (EQ)	الحماس	الحماس (حب العمل)
الروح	الحاجة إلى ترك الأثر	الذكاء الروحي (SQ)	الضمير	الضمير (عمل الصواب)

عندما نحترم ونطوِّر ونحقِّقُ التكامُل والتوازُنَ بين هذه الذكاءات و مظاهرها الأسمى فإنَّ التكاتف فيما بينها سيوقد الشعلة في داخلنا وسنجد صوتنا.

قد يهمُّكَ أن تعرفَ أنني استخدمت فكرة ولغة (الشعلة في داخلك) في كتاب (الأمور المهمَّة أوَّلاً) الذي شاركني في تأليفه روجر ورِيبيكاميريل، بعد عدَّة سنوات طلبت مني اللَّجنة المنظمة للألعاب الأولمبية الشتوية في مدينة سولت ليك عام ٢٠٠٢ أن أسمح لها باستخدام عبارة (أوقد الشعلة في داخلك) كشعارٍ أساسي لهذه الألعاب فأجبتها بدون تردُّد: "بالطبع، سيكون ذلك شرفاً لنا" لقد ألهمتني وهزَّتني طرباً رؤيةُ الكيفية التي استُخدمت فيها عبارةُ (أوقد الشعلةَ في داخلك) لوصف الإمكانيات العظيمة التي تحملها روح الإنسان. بعد عدة أسابيع من انتهاء الألعاب أخبرني ريت رومني رئيس اللجنة المنظمة أنه لأوَّل مرَّةٍ في تاريخ الألعاب الأولمبية ينجحُ المنظِّمون في اختيارِ شعارٍ يظلُّ أثره طويلاً في قلوب الرياضيين والمتطوعين والمشاهدين و عقولهم في كُلِّ أنحاءِ العالم.



الشكل ٥ – ٤

اقترحتُ في الفصل الأوَّل أنَّ الصوت (انظر إلى الشكل ٥–٤) يقع في منطقة التقاطع بين الموهبة (مواهبك الطبيعية ونقاطُ قوَّتِك) والحماس (تلك

الأشـــياءُ التي تقوِّيك وتثيرك وتدفعك وتلهمك) والحاجة (بما في ذلك ما الذي يحـــتاجُ إليه العالم إلى درجة كافية ليدفع لك بالمقابل) والضمير (ذلك الصوتُ الخافـــتُ الهادئ الموجود في داخلنا والذي يخبرنا بما هو صحيحٌ ويدفعنا للقيام بـــه)، قلـــتُ أيضاً أنّك عندما تنخرطُ في عملٍ مهني أو في المجتمع أو الأسرة بما يفعِّـــل موهبتك، ويوقد حماسك، ويلبِّي حاجةً عظيمةً في العالم يدفعك ضميرُك إلى تلبيـــتها، عـــندها يكمـــن صوتُك، يكمُنُ نداؤك الداخلي، تكمن شيفرةُ روحك.

ربمـــا لاحظتَ التشابهَ بين هذه الأبعادِ الأربعة للصوت و الصفات القياديَّة الشخصـــيَّة الأربعة المكوَّنة من الرؤية و الانضباط والحماس والضمير (انظر إلى الشـــكل ٥–٥) إن اثنتين من العبارات المكوِّنة لكلا النموذجين متماثلة تماماً؛ و همـــا الحمـــاس والضـــمير، أمـــا عبارتا الموهبة والحاجة فهما موازيتان لعبارتي الانضباط والرؤية.

قيـــادةُ حيـــاةٍ مفعمـــةٍ بالقـــوَّة

الشكل ٥–٥

في الحقـــيقة إذا حرَّكْتَ دائرة الضمير (مظلَّلة، للدلالةِ على مركزيتها) (في الشكل ٥–٥) نحو الأعلى فستحصل على النموذج نفسه تقريباً.

هـــذه الأبعـــادُ الأربعة للصوت موضَّحةٌ بشكلٍ جميل في قصَّة محمد يونس. كيف عثر على صوته؟ أولاً شعر بحاجة إنسانية، ثم ألهمه صوت الضمير أنَّ عليه أن يقـــومَ بفعـــلٍ ما، وبما أنَّ موهبته توافق هذه الحاجة فقد ضبط هذه الموهبة لـــتقديم الحل. إن العمل الذي يتطلبه الحل لم يعتمد على موهبته وحسب وإنما أشـــعلَ حماسه أيضاً. إن الحاجةَ هي التي تدفع إلى ابتكار رؤيةٍ تضاعف قدراتِ الـــناس والمؤسسات على تلبية حاجاتٍ مشابهة حول العالم وهكذا تُلهم هؤلاء الناس لكي يعثروا على صوتهم.

في نهاية الجزء الأول (اعثر على صوتك) أعرضُ عليك وعداً وتحدِّياً؛ وعدي لـــك هو أنك إذا طبَّقتَ هذه المجالات الأربعة ـــ الموهبة (الانضباط) والحاجة (الـــرؤية) والحمـــاس والضمير ـــ على أيِّ دورٍ تلعبه في حياتك فإنك ستجد صـــوتَكَ في هـــذا الدور. أما التحدِّي البسيط الذي أدعوك إليه فهو أن تأخذ دوريـــن أو ثلاثـــة أدوار من الأدوار الرئيسية التي تلعبها في حياتك وأن تسأل نفسك في كل دور الأسئلة الأربعة التالية:

١ـــ ما حاجة عائلتي و مجتمعي و المؤسسة التي أعمل فيها؟

٢ـــ هـــل لديَّ الموهبة الحقيقية التي يمكن إذا ضُبِطت و طبقت أن تلّبيَ هذه الحاجة؟

٣ـــ هل الفرصةُ لتلبية هذه الحاجة تُوقِدُ فيَّ الحماس؟

٤ـــ هل يدفعني ضميري إلى أن أقوم بعملٍ ما وأشارك في تلبية هذه الحاجة؟

إذا أجبـــتَ بالإيجاب على هذه الأسئلة الأربعة كلها وعوَّدتَ نفسك على تطويـــر خطَّةِ عملٍ ثم تنفيذها فإنني أضمن لك أنك سوف تجد صوتك الحقيقي في الحياة وستحيا حياةً يملؤها شعورٌ عظيمٌ بالمعنى والرضى والعظمة.

لننتقل الآن إلى الجزء الثاني: ألهم الآخرين لكي يعثروا على أصواتهم.

سؤالٌ وجواب

سؤال: هل يمكن لهذه الطريقة في قيادةِ الذات أن تساعدني على النجاح في واحدٍ من التحديات التي لازمتني طوال حياتي وهو إنقاص وزني والمحافظة على رشاقتي؟

جــواب: إذا كنت مثل معظم الناس فلا شكَّ أنَّكَ تصمِّمُ بين فترةٍ وأخرى عــلى أن تجعــل جســدك رشيقاً، وعادةً ما يعني هذا الأمر أن تفقدَ شيئاً من وزنــك، إن المهمَّة الأساسية هنا هي تحقيق الرشاقة، وأن يصبح الإنسان أكثر صحةً وقوة ولياقة. هذه هي الرؤية.

مــا الانضباط المطلوب هنا؟ عادةً ما يتضمَّنُ الانضباط الالتزام بحمية معينة وبتمارين رياضيَّة وبالراحة ومعالجة الإجهاد.

الحماس يعني قوَّةَ المشاعر والالتزامَ العاطفي والدافع.

الضــمير يعطــيك السبب وراء سعيك لأن تكون أكثر صحَّةً؛ كأن تعيشَ لفــترةٍ أطــول وتدعــم عائلتك بشكلٍ مناسب وتساعد في تربيةِ أحفادك، أو ببساطةً لكي تشعرَ أنك أفضل حالاً .

سوف تجد أنه إذا كان الدافع خارجياً فقط – أن تبدو أفضل شكلاً، الأناقة، (موضــة جديدة...) وهكذا ــ فإن هذا الدافع غالباً ما سيفقد قيمته لأنَّ السببَ هنا لا يستحق مثل هذا الالتزام الكبير. قبل أن تقدم على تناولِ طعامٍ لذيذ سيزيدُ من وزنك درِّب نفسك على أن تخاطبها قائلاً: "إذا قاومتُ هذا الإغراء فإن ذلك ســينقص وزني ويقــوِّي شخصــيتي، ولا طعمَ في الدنيا ألذُّ من شعوري بالقوَّةِ والانتصــار". من الشائعِ جدًّا أن يُصابَ الإنسان بالإحباط بسبب وضع هدفٍ لإنقــاص الــوزن ثمَّ التراجع عن هذا الهدف بعد أيام أو حتى ساعات. يشتكي الكــثيرون: "كُــلُّ مــا في الأمر أنني لا أستطيع الانضباط"، حسب خبرتي فإنَّ المشــكلة الأكــبر ليست في الانضباط وإنما في عدم ربط السلوك برؤيتنا ومن ثم

عـــدم ربطـــه بقيمـــنا و دوافعنا العميقة (الضمير) أي بتلك الأشياء الأكثر أهميَّةً بالنسبة لنا. دعني أعرض هنا تجربةَ صديقٍ لي: "كنت أعمل بجدٍّ في مهنتي وعندما بلغـــتَ الخامســـة والأربعين كنت ناجحاً تماماً. كان وزني يزيد ستين باونداً عن الـــوزن الطبـــيعي؛ فقد كُنْتُ آكل بشراهة في أثناء أوقات الشدَّة و لم يكن لديَّ وقـــت للـــتمارين. في عـــيد ميلاده الخامس أهداني ابني لوغان كتاباً عن العيشِ الصـــحي وفي داخـــل الكتاب كتبَ لي بمساعدةِ أمِّه (أبي، من أجلِ ميلادي هذا العـــام، أريدكَ أن تكونَ معافى، أريدك أن تظلَّ معي في هذه الحياة لفترةٍ طويلة) عندما قرأتُ هذه الكلمات أحسستُ وكأنَّ صاعقةً قد نزلتْ عليّ.

إن هـــذا الاســـتجداء الذي صدر من ابني غير نظرتِي إلى نمط حياتي بشكلٍ كامل. لم يعد الإفراط في الطعام والتكاسل عن الرياضة من خياراتي بعد اليوم. رأيتُ فجأةً الأثر غير الصحِّي الذي كُنْت سأتركه لأولادي. كنت أمثلُ بالنسبة لهم نموذجاً سيقتدون به. نموذجاً يوحي بأن جسد الإنسان ليس مهمّاً، والتحكُّم بالذاتِ ليس مهمّاً والأمر المهمُّ الوحيد الذي يستحقُّ أن يعمل الإنسان بجدٍّ من أجله في هذه الحياة هو المال والسمعة.

أدركـــتُ أنَّ مســـؤوليتي تجاه أولادي لا تقتصر فقط على تأمين حاجاتهم الجســـدية والمالية والعاطفية. وإنَّما تتضمَّنُ أيضاً تقديم القدوة الحسنة لهم، ولم أكن أمثِّلُ تلك القدوة.

لذلك ألزمتُ نفسي أن أحافظ على صحتي من أجلِ أولادي وليس لكي أخسر وزنـــاً أومـــن أجل صحتي فقط، كان ذلك هو المفتاح بالنسبةِ إلي. يجب أن يكونَ التزامي بأمرٍ يمثِّلُ قيمةً حقيقيَّةً بالنسبةِ إلي. لقد جرَّبتُ عدَّةَ حميات غذائية وتمرينات جســـدية من قبل، وكنت ألتزم بها إلى أن أمرَّ بشدَّةٍ نفسيَّةٍ مُعيَّنة. إن مجرَّد إنقاصِ الـــوزن لم يشـــكِّل دافعاً ملهماً بالنسبةِ إلي، لكنَّ أولادي كانوا يعنون لي الكثير، كنتُ أهتم بهم إلى درجةِ أنَّه كان باستطاعتي أن أتخذ قراراتٍ صحيَّةٍ من أجلهم.

لقد حدَّدتُ هدفاً لنفسي وهو أن أكون صحيحَ الجسم وحيوياً وقادراً على

اللعب مع أطفالي بعد العمل وعلى اللعب مع زملائي في العمل. لكي أصل إلى ذلك الهدف اتَّبَعْتُ حميةً وبرنامجاً رياضيًّاً محدَّداً . المفتاحُ هنا هو أنَّ الحمية والبرنامج الرياضي لم يكونا الهدف، كان الهدف هو أن أكون صحيح الجسم من أجلِ أولادي. قرَّرتُ أن أتشارك في هذا الهدف مع شخصٍ آخر أراد أن يكون صحيح الجسم. ونحن اليوم نمارس التمارين الرياضيَّةَ معاً. إنني أحرصُ دائماً على توفيرِ وقتٍ لتحقيقِ هدفي وأعرف متى يجب عليَّ أن أتوقفَ عن العمل و أنتبهَ لحاجاتِ جسمي.

لقد مضى عامان منذُ أن غيرَّتُ طريقةَ تفكيري. لم أعد أعاني كثيراً من انتزاعِ نفسي من الفراش، وأصبح التمرينُ الرياضيُّ عادةً من عاداتي. لم أعد أنقطع عن ممارسة الرياضة كما كنت أفعل من قبل. بالطبع هناك أيَّامٌ أشعر فيها بالتعب أو الشدِّ العضلي أو الصداع أو الحر أو عدم الرغبةِ في الركض، ولكن العودة إلى الطريق الذي رسَمتُه لنفسي أصبحتْ أكثر سهولة. لأنَّ لديَّ هدفاً أكبر والتزاماً أعظم تجاه أشخاصٍ أحبُّهم أكثرَ من حبِّي لنفسي أستطيع أن أعودَ مباشرة إلى الطريق" .

سؤال: كيف أستفيدُ مما قرأتُه في الحصولِ على عمل؟

جواب: إن إنقاص الوزن هو في الأساس جهدٌ شخصي لا يحتاجُ إلى تعاضدٍ مع الآخرين. أما الحصول على العمل الذي تريده فهو يحتاجُ إلى كثيرٍ من التعاضد مع الآخرين ويعتمد على تطوير قدرتك على التأثيرِ في الناس.

لنفكِّر الآن، كيف يمكنك الحصول على عمل من خلال الصفات الأربعة للتأثيرِ الشخصي وهي: الرؤية والانضباط والحماس والضمير؟ المفتاح هنا هو في الصفات الأربعةِ جميعها؛ أهمل أيَّة واحدةً منها وستجد كيف سيصعبُ عليكَ الحصولُ على العملِ الذي تريده، وإذا حصلتَ عليه لن تتمكن غالباً من المحافظةِ على الالتزام بما ألزمتَ نفسك به وبما يتطلبه منك هذا العمل.

لنفترض أنَّ سوقَ العمل ضعيف جدَّاً وأن معظم الشركات تسرِّح الموظفين بـــدلاً من توظيفهم وخصوصاً في المجال الذي تريد أن تعمل فيه وفي المدينة التي تريد أن تسكن فيها. كيف تحصل على العمل الذي تريده؟

أولاً لكي تتكون لديك رؤية يجب أن تعرف ما العمل الذي تريد الاشتغال بـــه. استخدم الانضباط لكي تفهم العمل، وتفهم المؤسسة التي تريد أن تعمل فيها، وتفهم متطلبات العمل و طبيعة السوق والقوى التي تتحكم فيه؛ كالمنافسة ورغبات الزبائن و حاجاتهم، وخصائص المجال الذي تريد العمل فيه والاتجاهات الســـائدة في هـــذا المجـــال ، بعبارة أخرى، ادفع الثمن اللازم لفهم التحدِّيات والمشاكل التي تواجهها المؤسسة التي تريد أن تنضمَّ إليها.

بعد ذلك، حدِّد الأمور التي تثير حماسك، هل يتوافق هذا العمل مع مواهبك ومهاراتك وقدراتك واهتماماتك؟ إذا كان الأمر كذلك هل يخبرك ضميرُك أن هذا العمل يستحقُّ أن تلتزم به؟

إذا كـــان الجواب نعم، هل تستطيع أن تشكِّلَ رؤيةً ترى نفسكَ من خلالها وأنت تقوم بهذا العمل؟

بعد أن تقوم بكُلِّ هذا العمل التحضيري ستصبح جاهزاً للذهاب إلى المقابلة لـــيس بوصفك مشكلةً أخرى؛ على الشخصِ الذي سيقابلك أن يتعامل معها، وإنما كحَلٍّ للمشاكل التي يواجهها صنَّاع القرار.

أبـــدِ فهمـــاً لأهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسة أفضلَ من فهم الموظفين الحاليين. أظهر درجةً من الحماس والالتزام لتلبية حاجة المؤسسة أعلى مما يبديه معظـــمُ الأشخاص العاملين فيها. اقترح عليهم إذا اقتضى الأمر أن تقضي فترةَ تجربةٍ ولو مجاناً حتى يقتنعوا أنك ستحلُّ مشاكلهم بطريقة أفضل من أي شخصٍ يـــتقدَّم إلى العمـــل أو من أيِّ شخصٍ آخر يعملُ لديهم، لأنك ببساطة تحمل صـــفاتٍ قـــياديَّة؛ فأنت تبادر بالقيام بالأمور الجيِّدة ولا تنتظر الآخرين لكي

يخـبروك. أنت تتصرف عندما يأتي أوانُ التصرف ولكنك لا تتصرفُ بحماقة. أنت حَذِرٌ جداً وحساسٌ جداً ولطيفٌ جداً وتعامل الآخرين باحترام.

علـيك أن تقـوم بعملية البحث عن عمل بطريقة تعتمد على المبادئ، فلا مبالغات ولاخداع ولا تلاعب ولا كذب ولا غش ولاً ازدواجيَّة ولا تقليلَ من شأنِ الآخرين.

يجـب أن تركّـز كثيراً على حاجاتِ المؤسسة ومخاوفها ومشاكلها، و على حاجـاتِ المستهلكين ومخاوفهم ومشاكلهم ،عليك أن تتحدث بهذه اللغة. إنَّ أيَّ شـخصٍ يطبق هذه الطريقة للحصول على عمل يناسبه سوف يجلب انتباه صـنَّاع القرار، وسوف يذهلهم بِعمْق استعداده وانضباطه ورغبته في التضحيةِ ودفع الثمن.

لقـد قدَّمتُ هذه النصحية مرَّات ومرَّات لكثيرٍ من الأشخاص عبر سنوات عديـدة. قليلٌ من الناسِ عملوا بها، لكن كُلُّ الذين عملوا بها تقريباً نجحوا في الحصـولِ على العمل الذي أرادوه. وأنا أوصي عادةً بقراءَة الطبعة الأخيرة من كـتاب (مـا لون مِظلَّتِكَ؟) لريتشارد بوليس للمساعدة على فهم هذه العملية بشكلٍ أفضل.

سؤال: كيف أستفيدُ مما قرأته في تحقيقِ التوازن في حياتي؟

جواب: تدلُّ الإحصائيات الكثيرة على أنَّ أعظمَ تحدٍّ يواجه معظمَ الناس هو تحقيق التوازن في الحياة. يميلُ الناسُ إلى التركيز كثيراً على العمل وغير ذلك من النشـاطات المـلحَّة بحيث أن العلاقات والنشاطات التي يقدِّرونها حقّاً تتقلَّصُ وتُنحَّى جانباً. إن معظم الناس قد أصبحوا مدمنين على الأعمالِ الملحَّة.

دعني أوضِّح حَلَّ هذه المشكلة من خلال قصَّة رجلٍ جرفته دوامةُ الانشغال بالأعمـالِ المـلحَّة. لاحظ كيف توقَّفَ هذا الرجل وفكَّر بالأمور الأكثرِ أهميَّةً بالنسبةِ له (الضمير والرؤية والحماس) ثمَّ استخدم هذه المعايير لكي يبدع طريقةً

يــنظّم بها حياتَه بحيث تنسجمُ مع أولوياته (الانضباط) و هكذا حقق التوازن في حياته. لاحظ أيضاً كيف أن العثورَ على الحَل تمّ بالتكاتف مع زوجته. هذه هي قصَّةُ الرجلِ يرويها لنا بنفسه.

"لقــد كانــت لــديَّ صداقة خاصة مع والدتي. لقد تحمَّلنا معاً سلسلةً من الأحــداثِ في هذه الحياة أنشأتْ علاقةً رائعةً فيما بيننا. وفي مرحلةٍ لاحقة من حياتي على الرغم من أنني كنتُ أحبُّ والدتي وأتمتَّعُ بقضاء الوقتِ معها إلا أنني شُغلتُ بالتزاماتي تجاه عائلتي والعمل والمجتمع.

لقد أصبحتُ مشغولاً جدًّا وكانت الأسابيع تمرُّ دون أن أُجري اتصالاً أطمئنُّ فــيه على والدتي، وحتى عندما كنت أقتنص الوقت لزيارتها كنَّا نتحدث قليلاً ثمَّ ســرعانَ مــا يحينُ وقتُ مغادرتي؛ إما من أجل اجتماع أو من أجلِ عملٍ عليَّ تأديــتُه في وقــتٍ محــدَّد. لقد أصبح تواصلي مع هذه المرأة الرائعة أمراً خاضعاً للصــدفة . لم تضــغط والــدتي عليَّ لكي أُكثرَ من زيارتها لكنني لم أكن سعيداً بالمســتوى الــذي وصلت إليه علاقتنا. أدركتُ أنني إذا كُنْتُ عاجزاً عن تأمين وقــت أقضــيه مع والدتي فمعنى ذلك أنني قد فقدتُ السيطرةَ على حياتي تماماً. لذلــك قمــتُ أنــا وزوجتي بعصفٍ ذهني بحثاً عن الحل. اقترحتْ زوجتي أن أخصِّص وقتاً أسبوعياً أمضيه مع والدتي بحيث يناسبُ هذا الوقت كُلاً من والدتي وعائلتي. عندما نظرنا في (الروزنامة) وجدنا أن زوجتي تقوم بعملٍ اختياري مساءَ كُلِّ أربعاء، لقد أصبحت تلك الليلة هي الليلة التي أقضيها مع والدتي.

تعــرفُ والــدتي الآن أنني سوف ألتقي بها في وقت محدَّد في ليلةٍ محدَّدة كُلَّ أســبوعٍ أو أسبوعين. وهكذا لن يتداركني الوقت في أثناء حديثي معها وستقلُّ المقاطعات. إذا أرادتْ أن تقوم ببعضِ التمريناتِ الرياضيَّة نستطيعُ أن نمشي معاً، في أوقــاتٍ أخرى يمكن أن تطبخ لي طعاماً، وفي بعض الأحيان نذهب للتسوُّق في مكــانٍ بعيدٍ لا تستطيع الذهاب إليه وحدها. بغضِّ النظر عمَّا نقوم به معاً نحن نتكلَّمُ دائماً عن الأسرة والأحداث الجارية والذكريات.

كُــلَّ لــيلة أقضيها مع والدتي هي واحةُ سلامٍ في حياتي الصاخبة. أخبرتُ زوجـــتي أنَّ اقتراحها ذاك كانَ واحداً من أفضلِ الاقتراحات التي قدَّمتها لي في حياتي".

هــذه القصة القصيرة والجميلة هي توضيحٌ واحدٌ فقط لما يمكن فعله عندما نركِّز قلوبنا وعقولنا على ما يهمُّنا فعلاً ثم نعيشُ حياتنا في انسجامٍ معه. عندما توفِّــيَ والدي قرَّرتُ أن أحافظ على علاقتي مع والدتي وأن أمتِّنَ هذه العلاقة بســبب الفراغ الجديد الذي حَلَّ في حياتها. وعزمتُ على الاتصال بها كُلَّ يوم طوال ما بقي من حياتها - مهما كان جدولُ أسفاري مليئاً - على الرغم من أنــنا كنا نبعد عن بعضنا البعض خمسين ميلاً إلاّ أنني كنت أحرص على زيارتها كُلَّ أسبوعين على الأقل، لقد عاشت عشر سنواتٍ أخرى وإلى الآن لا أستطيع التعبير عن عمقِ امتناني لها وللأوقات الثمينة التي قضيناها معاً.

تعلَّمتُ أنَّكَ عندما تتواصل بانتظام مع شخصٍ آخر فإنك تَصِلُ إلى مستوى جديــد من التفاهمِ معه يمكن المحافظةُ عليه بنزرٍ يسيرٍ من التواصل. وجدتُ أنَّ الاتصـــال الهـــاتفي اليومي لم يكن يختلف كثيراً عن لقائنا الذي كان يتمُّ كُلَّ أســبوعين، لقد كنَّا نشعر بالقربِ فيما بيننا، وبأننا منفتحين وواثقين من بعضنا تمامـــاً كمـــا لو أننا كنَّا معاً. كان الأمر وكأنَّ حواراً مستمراً يدور فيما بيننا. بالنســبة إلي لم يكن الكلام على الهاتف يختلفُ كثيراً عن لقائنا وجهاً لوجه مما أدهشـــني؛ لأنني كنت أعتقد أن لا شيء يحلُّ محلَّ اللقاء المباشر. إنني أؤمن تماماً بصـــحَّة هذا الأمر لأن كُلَّ حوار يتضمَّن تأثيراً متراكماً من الحوارات السابقة بحيــث تقــلُّ فيه المقاطعات وتحلُّ محلَّها المشاركةُ في المشاعر والنظرات العميقة بـــدلاً مـــن المشاركةِ في التجاربِ فقط. إنَّ التواصل الحميم يعني الدخول إلى أعماق الآخر ورؤيةِ ما فيه.

لقـــد حصلتُ ــــ مثل الرجل في القصة السابقة ــــ على الفائدة العظيمة التي يجنـــيها المرءُ من وجودِ زوجةٍ متفهمةٍ ومشجِّعةٍ وتمتلك عقليَّة الوفرة إلى جانبه.

إنَّ زوجتي ساندرا لا تنظر إلى الحياة كقالبٍ محدودٍ من الحلوى ليس فيه الكثير من الوقت؛ بحيث أن الوقت الذي أقضيه معَ والدتي يعني أنني أقضيه بعيداً عنها. لقد رأت أن الوقت الذي أقضيه مع والدتي سوفَ يزيدُ من عمقِ العلاقةِ فيما بيننا.

عندما توفِّيَتْ والدتي وضعنا على قبرها عبارة من القصيدة التاسعة والعشرين لشكسبير "إنَّ ذكرى حبكِ الرائعِ تجلب ليَ الغنى...." أشجِّعُكَ أن تقرأ هذه القصيدة بتمهُّلٍ وعناية وأن تدع خيالك يمتلئ بغنى كُلِّ جملةٍ فيها و معناها:

عندما يصادفني الحظُّ العاثِرُ وترمقني عيونُ الرجال

أبكي وحدي منبوذاً على ما وصلتُ إليه من حال

وأقضُّ مضجع السماءِ الصمَّاء ببكائي الذي لا جدوى منه

وأنظر إلى نفسي وألعن قدري

متمنياً أن أكون أكثر غنىً بالأمل

وأن أبدو كالآخرين وأن يكون لديَّ ما لديهم من أصدقاء

وأن يكون لي فنٌّ كفنٍّ هذا وفهمٌ كفهمِ ذاك

وأن أحظى بأكبرِ متعةٍ ببذل أقلِّ جُهدْ.

وبينما أنا مستغرقٌ في أفكاري تلك وشاعرٌ بالازدراء

فجأةً أفكِّرُ فيكِ فأجدُ نفسي (كطائرٍ انطلقَ بالتغريدِ وسط أرضٍ بوار)

أرتِّلُ الترانيمَ على أعتابِ السماء

إن ذكرى حبِّك الرائع تجلب لي الغنى

إلى درجةٍ تجعلني أحتقر الملوك

ربما تكون الأسرة هي أفضل طريقة لتحقيق التوازن في الحياة، إن أوَّل

مـــرحلة وأكثر مرحلةٍ تحتاجُ إلى الرعاية من مراحل النموِّ الشخصي تحدث في الأسرة، وهي المرحلة التي تقدِّم أَعَظمَ مساهمةٍ للمجتمع.

أعـــتقد، كمـــا قال قائدٌ حكيمٌ ذات مرة، أنَّ أهم وأعظم عمل تقومُ به في هذا العالم هو ما تقومُ به بين جدرانِ منزلك. يقول ديفيد أوماكاي: "ما من نجاحٍ يعوِّضُ فشلَ الإنسانِ في منزله"(١٢). إن قناعتي بأهمِّيَّةِ الأسرة عميقةٌ وقويَّةٌ إلى درجةٍ قادتني قبل عدَّةِ سنوات إلى تأليف كتابي العادات السبع للأسر ذات الفعَّالية العالية.

إنَّ الأبـــوَّةَ هي أهمُّ مسؤوليَّة قياديَّة يتحملُها الإنسانُ في حياته وهي تجلب للإنســـان أعظمَ مستويات السعادة والمتعة. وعندما لا تتجلَّى القيادةُ الحقيقيَّةُ ــ الـــرؤية والانضباط والحماس و الضمير ـــ في الأبوَّة فإنها تشكِّلُ أعظمَ مصدرٍ للإحباطِ في هذا العالم.

يذهلـــني كـــيف أنَّ تعديـــلاً بســـيطاً في حياةِ الإنسان فيما يتعلَّق بالرؤية والانضباط والحماس والضمير يمكن أن تكون له عواقبُ هائلة. أعتقد أننا جميعاً سنكونُ مذهولين و حزينين في المستقبل عندما ندرك كيف أنَّ تغييراتٍ صغيرة كهذه كان بإمكانها أن تحقق نتائج عظيمة.

أن يقـــوم الأبـــوان بتطبيق الرؤية والإيمان بالفُرَص في عائلتهما، وأن يمارسا الانضباط والتضحية لتحقيق هذه الرؤية، وأن يكافحا لتجاوز الأوقات العصيبة مُتسلِّحَينِ بشعورٍ عميقٍ بالحماسِ والدافع والالتزام، وأن يتمَّ كُلٌّ ذلك بدافعٍ من الضـــمير؛ هو في رأيي أقصى امتحانٍ للقيادة و أفضله. إذا كانتِ الرؤيةُ تتضمَّنُ انـــتقال ثقافةِ الأسرة من جيلٍ إلى جيلٍ فإن تحقيق هذا الأمر وحده كفيلٌ بملءِ حياتـــنا بالرضى والسعادة حتَّى لو لم نُحقِّق أيَّ إنجازٍ آخر. ولكن إذا فشلنا في تحقيقِ ذلك ربما نجد أن النجاح في المجالات الأخرى لا يعوِّضنا عن فشلنا. أفكِّر دائماً في الكلماتِ المؤثِّرة التي قالها جون غرينليف ويتير: "إن أكثر العبارات التي يمكنُ أن يقولها لسانٌ أو يخطُّها قلمٌ إثارةً للحزنِ هي: كان يمكنُ أن أكون" (١٣) لكن هناك من يقول: "لم يَفُتِ الأوانُ أبداً لكيْ نُصبِحَ ما يمكنُ أن نكون".

الجزء الثاني

ألهم الآخرين لكي يعثروا على أصواتهم



الفصل السادس

إلهام الآخرين لكي يعثروا على أصواهم

تحدِّي القيادة

"يأتي وقتٌ في حياةِ كُلِّ إنسان تخمد فيه نارُه الداخليَّة
ثم تتقدُ مرَّةً أخرى عندما يلتقي بإنسانٍ آخر.
يجــب علينا أن نشكر أولئك الأشخاص الذين يوقدون شعلةَ أرواحنا"

آلبرت شويتزر

عــندما كنــتُ يافعاً كانت لي تجربةٌ مع قائد أثَّرتْ عميقاً في صياغةِ بقيَّةِ حياتي. قرَّرتُ أن أتوقف مؤقتاً عن تعليمي لكي أُقدِّمَ مزيداً من الخدمة الطوعيَّة. جــاءتني دعوة للسفر إلى إنكلترا. بعد أربعة شهور ونصف من وصولي قال لي رئيسُ المنظَّمة: "سأعهد إليك بمهمَّة جديدة، أريدك أن تتنقَّل في البلاد وتدرب قادةً محليين" صُدمتُ لهذا الطلب، مَن أكونُ أنا لكي أدرِّبَ قادةً تبلغ أعمارهم ضعفَ عمري أو ثلاثةَ أضعافه؟ عندما شعر رئيسُ المنظَّمةِ بشكوكي تلك، نظر في عــينيَّ مباشــرةً وقــال:"لــديَّ ثقةٌ عظيمةٌ بك. بإمكانك أن تقوم بذلك، ســأعطيك موادّ تعينك على التحضيرِ لتعليمِ هؤلاء القادة و لتسهِّلَ عليهم أن يتشــاركوا في أفضــلِ ممارساهم" إن ثقتَه بي وقدرتَه على أن يرى فيَّ أكثر مما كنــت أراه من نفسي، ورغبتَه في تحميلي مسؤوليَّةً تدفعني إلى إيقاظِ إمكانيَّاتي، كُــلُّ ذلــك حرَّرَ شيئاً ما في داخلي. لقد قبلتُ المهمَّةَ التي أوكلني بها وقدَّمتُ أفضلَ ما لديّ.

لقــد أطلقتْ تلك التجربةُ إمكانياتي الجسدية والعقلية والعاطفية والروحيَّة،

لقد كَبُرتُ ورأيت الآخرين يكبرون. لقد رأيتُ نماذجَ من المبادئ الأساسيَّة في القيادة. عندما عُدْتُ إلى بلادي بدأتُ أحدِّدُ العمل الذي سأسخِّرُ حياتي من أجله وهو إطلاقُ الإمكانيات الإنسانية. لقد عثرتُ على (صوتي) وكان قائدي هو الذي ألهمني للعثور عليه.

أدركتُ مع الوقت أنني لم أكن الشخص الوحيد الذي عامله بتلك الطريقة. إنَّ قدرته على رفع ثقتنا بأنفسنا وعلى توحيدنا في رؤية تلهمنا وتحفِّزنا، وأسلوبه في تمكيننا و تزويدنا بمصادرَ تجعلنا قادةً حقيقيين نتمتَّعُ بالمسؤولية وخدمةِ الآخرين أصبحتْ ثقافةً انتشرتْ في كُلِّ مؤسستنا.

بدأنا نقودُ الآخرين ونخدمهم بالطريقة ذاتها وكانتِ النتائجُ باهرة. أدركتُ منذ ذلك الوقت أنَّ المبادئ التي كانت ترشد ذلك القائد هي مبادئُ مشتركة بين القادةِ العظام في أيِّ مؤسسةٍ بغضِّ النظر عن المستوى أو المنصب الرسمي الذي يشغله القائد. إن تجربتي في التعليم وتقديم الاستشارات، وخبرتي القياديَّة في مجالِ العملِ والجامعة والعمل التطوُّعي والمنظمات الكنائسية، وفي عائلتي على وجه الخصوص، علَّمتني أنَّ تأثيرَ القيادة تحكمه المبادئ. عندما تعيش وفقاً للمبادئ سيزدادُ تأثيرك، وستقوى سلطتُك الأخلاقية، وسيُعهد إليك بمزيدٍ من السلطة الرسميَّة.

إنَّ القصص الواردةَ في الإنجيل توضِّح كيف أنَّك كلَّما استخدمتَ المواهب والقدرات التي أعطاكَ الله إيَّاها منحك الله مزيداً من المواهب والقدرات. لكنَّكَ إذا أهملتها ودفنتها و لم تطوِّرها و لم تستخدمها، فإنك ستخسرها وستخسر كثيراً من الفرص و ستفقد قدرتك على التأثيرِ في الآخرين.

تعريف القيادة

القيادة ببساطة – على المستوى العملي – هي إشعارُ الناس بقيمتهم وإمكانيَّاتهم بشكْلٍ واضحٍ إلى درجةٍ تجعلهم يرون هذه القيمة والإمكانيات في

أنفسهم. فكِّر في هذا التعريف، أليس هذا هو جوهر القيادة التي تؤثِّر في الآخرين وتدوم طويلاً. أن تُشْعر الآخرين بقيمتهم وإمكانيَّاهم بشكلٍ واضحٍ وقويٍّ ومستمر حتى يروا هذه الإمكانيات في أنفسهم، يعني أن تفعِّل العمليَّة المكونة من ثلاث مراحل: أن ترى، أن تفعل، أن تصبح.

القيادة هي إشعارُ الناس بقيمتهم وإمكانيَّاهم بشكلٍ واضحٍ إلى درجةٍ تجعلهم يرون هذه القيمة والإمكانيات في أنفسهم.

يالها من طريقة لتعريف دورِ الجدِّ الذي لا يمكن تعويضه. إن الدور الأساسي الذي يلعبه الجدُّ هو أن يُشعر أبناءَه وأحفادَه وأبناءَ أحفاده بقيمتهم وإمكانيَّاهم إلى درجةٍ تجعلهم يؤمنون فعلاً بأنفسهم ويتصرَّفون على أساس هذا الإيمان. إذا انتشرت هذه الروح في ثقافتنا ومجتمعنا فإنَّ أثرها على الحضارة في هذا العالم سيكون عظيماً وأبدياً.

دعونا نبحث بعمق أهمَّ وسيلةٍ – بعد العلاقات الشخصية – من وسائل إشعارِ الناس بقيمتهم وإمكانيَّاهم وهي المؤسسة.

تعريف المؤسسة

ونحن ننتقل إلى الجزء الثاني من العادة الثامنة – ألهم الآخرين لكي يعثروا على أصواهم – فإننا ندخل في مجال القيادة ثانية . نحن لا نتحدث عن القيادةِ هنا كمنصبٍ رسمي لكننا نتحدث عن القيادة كخيارٍ للتعامل مع الناس بطريقةٍ تُشعرهم بقيمتهم وإمكانيَّاهم بشكلٍ واضحٍ إلى درجةٍ تجعلهم يرون هذه القيمة والإمكانيات في أنفسهم. إذا ركَّزنا على هذا النوع من القيادة في المؤسسة فإنني أريد أن أوضِّحَ أربع نقاطٍ بسيطة:

١ـ على المستوى الأساسي فإنَّ المؤسسة لا تعدو أكثرَ أو أقلَّ من علاقةٍ لها غايةٌ معيَّنة (صوتُ المؤسسة) هذه الغاية تهدف إلى تلبيةِ حاجات واحدٍ أو أكثرٍ من

الـــناس أو من المساهمين في المؤسسةِ و ذوي العلاقة. إن أبسط مؤسسة هي عبارة عن شخصين يشتركان في غايةٍ واحدة؛ كشراكة العمل البسيطة أو الزواج.

٢ــ كُلُّ الناس تقريباً ينتمون إلى مؤسَّسةٍ ما بطريقةٍ أو بأخرى.

٣ــ معظم الأعمال في هذا العالم تتمُّ في المؤسساتِ و من خلالها.

٤ــ إن أعظـــم تحدٍّ داخل المؤسسات - بما فيها الأسر - هي أن تنجح في تنظـــيمها وإدارتهـــا بطريقة تمكِّنُ كُلَّ شخصٍ في المؤسَّسةِ من الشعور بقيمته وقدرتـــه عـــلى تحقيقِ العظَمة، وتمكِّنُه من المساهمة بمواهبه الفريدة وحماسه ــ بعـــبارةٍ أخرى بصوته ــ في تحقيق غايةِ المؤسسة وأولوياتها بطريقةٍ ترتكز على المبادئ. يمكننا أن نسمِّيَ هذا التحدِّي بتحدِّي القيادة.

باختصار، المؤسسة هي مجموعة أشخاص توجد بينهم علاقات وغاية مشتركة. يمكنك الآن أن ترى كيف ينطبق هذه المفهوم المؤسساتي على كُلِّ واحدٍ منا.

الإدارة و/أو القيادة؟

هـــناك المـــئات من الكتب والآلاف من المواضيع التي كتِبَتْ عن القيادة في الســـنوات القلـــيلة الماضية. وهذا يدلُّ على أهميَّةِ الموضوع. إنَّ القيادة هي فنُّ الـــتمكين. إنَّ الغايـــة من المدارس هي تعليم الأطفال، ولكن إذا كانت القيادةُ ســـيئة فإنـــنا سنحصـــل على تعليمٍ سيئ. الغايةُ من الطب هي مساعدةُ الناس لـــيكونوا أصحَّاء ولكن إذا كانت القيادة سيئة فإننا سنحصل على طبٍّ سيئ. بإمكانـــنا أن نُعطيَ توضيحاً بعد توضيح نبيِّن فيه كيف أنَّ القيادة هي أسمى فنٍّ مـــن الفنون؛ لأنها ببساطة تمكِّنُ كُلَّ الفنونِ والمهنِ الأخرى من العمل. ينطبق هذا الأمر على الأسرة بشكلٍ خاص.

لقـــد أنفقـــتُ عمري وأنا أَدْرس وأعلِّمُ و أكتبُ في مجالِ القيادة والإدارة. وكجزءٍ من الإعداد لتأليفِ هذا الكتاب قمتُ بمراجعة نظريات القيادة في القرن

العشرين وقد وضعتُها في آخر الكتاب في الملحق رقم (٢) تحت عنوان (مراجعة لنظريات القيادة) ويمكنك أن تجدها في الصفحة (**٤٦٦**).

لقد جمعتُ العبارات التي فرَّق بها من ألَّفوا في القيادة بين الإدارة والقيادة. يوجد هنا نموذج مصغَّر (الجدول٢) عن هذه المقارنة، ويمكنك أن تجد المجموعة الكاملة في الملحق رقم (٣) تحت عنوان عبارات تعريفية للقيادة والإدارة في الصفحة (**٤٧٧**).

القيادة		**الإرادة**
القادة هم أولئك الذين يفعلون الأمور الصحيحة.		المديرون هم أولئك الذين يفعلون الأمور بشكل صحيح.
	وارن بيرينس	
القيادة هي التلاؤم مع التغيير.		الإدارة هي التلاؤم مع التعقيد.
	جون كوتر	
القيادة تعني الشعور بالحركة.		الإدارة تعني التعامل مع الأمور و المحافظة على النظام و التحكم.
	كوزيس وبوسنر	
يهتمُّ القادة بما تعنيه الأمور للناس.		يهتم المديرون بالكيفية التي يقوم بها الناس بفعل الأمور.
	أبراهام زالزنك	
القادة هم المهندسون.		المديرون هم البناؤون.
	جون ماريوتي	
القيادة تركز على ابتكار رؤية مشتركة.		الإدارة هي تصميم العمل، إنها تهتم بالتحكم.
	جورج ويذرسي	

الجدول رقم (٢)

هــذه المــراجعة عزَّزت عندي الفكرة القائلة بأنَّ كُلاً من القيادة والإدارة مهمَّــين، وأنَّ إحداهمــا من دون الأُخرى غير كافية. كُنْتُ أحياناً أقع في فخ التركيز على أهمية القيادة وإهمال أهمية الإدارة. أنا متأكدٌ بأن السبب وراء ذلك هــو أنــني وجدت معظم المؤسسات – بما في ذلك الأسر – تحظى بالكثيرِ من الإدارة و تنقصها القيادة. هذه الفجوة شكَّلت دافعاً كبيراً لي في مهنتي، وقادتني إلى تركــيزٍ أكثر على مبادئ القيادة. على أيَّةِ حال أصبحتُ الآن مدركاً بقوَّة للأهميَّةِ التي يلعبها دور الإدارة.

لقد تعلَّمتُ بعد تجربة مؤلمة أنك لا تستطيع قيادةَ الأشياء. في الحقيقة لم تبدأ شــركتي بتحقيق الأرباحِ إلا بعد أن سلَّمتُ إدارتها إلى ابني ستيفن وفريقٍ من الأشخاص الذين يملكون نقاط قوَّةٍ تعوِّض نقاط الضعف التي كانت لدي. أنتَ لا تستطيع أن تقودَ قوائمَ الجردِ والنقودَ والنفقات، عليك أن تديرَ هذه الأمور، لمــاذا؟ لأنَّ الأشياء لا تملك القدرةَ والحريَّةَ على الاختيار، الناسُ فقط هم الذين يملكــون ذلك؛ إذن أنت تقود (تمكِّنُ) الناس في حين تدير وتتحكَّمُ بالأشياء. هذه قائمة بالأشياء التي تحتاج إلى الإدارة (انظر إلى الشكل ٦–١)

الأشياء تحتاجُ إلى الإدارة (التحكمُ)

أشياء لا تملك حريَّة الاختيار

المال	البنى	المصادر المادية
النفقات	الأنظمة	التسهيلات
المعلومات	الإجراءات	الأدوات
الوقت	قوائم الجرد	

أحياناً...

يختار الناس أن تتمَّ إدارهم من قِبَل قيادهم

(العديد من أصحاب المهن والمنتجونَ الآخرون)

الشكل ٦–١

إن هــذه المراجعة ذكّرتني بعمقِ تأثُّري بالعديد من العقول والأساتذة العظام خــلال الســنوات الماضية وأنا أدين لهؤلاء الرجال بعظيم الامتنان. إن خبراتي والـتدريس الـذي مارسـته قادني إلى الاستنتاج بأنّ المفتاح إلى فهم سلوك المـنظمات لـيس دراسـة سلوك المنظمات بحدِّ ذاته وإنما دراسة وفهم طبيعة الإنسـان. عـندما تفهم العناصر الأساسية المكوِّنة لطبيعة الإنسان فإنك تمتلك المفـتاح لإطـلاقِ القدرات الكامنة في داخلِ الناس والمؤسَّسات. لذلك يُعتبر مـنظور الإنسـان المتكامل ــ مُمَثَّلاً بالجسد والعقل والقلب والروح ــ مهمّاً جـدَّاً لفهـم المؤسسـاتِ والأفـراد. في الحقيقة ليس هناك شيءٌ اسمه سلوك المؤسسـات، هناك سلوك الأفراد الذي يعبِّر عن نفسه بشكلٍ جمعي في سلوك المؤسسات. "وماذا بعد؟" قد تطرحُ سؤالاً كهذا. "كيف ستفيدني تلك النظرية في التعامل مع التحديات التي أواجهها في حياتي اليومية؟ لماذا من الضروري أن أفهم المؤسسات لكي أفهم مشاكلي وأحلّها بشكلٍ أفضل؟"

إنَّ الجـواب البسـيط والواضح هو أن السلوك الشخصي وسلوك المؤسسة يتفاعلان مع بعضهما البعض، نحن بحاجةٍ إلى سياقٍ لكي نفهم أنفسنا من خلال التفاعل معه.

كمـا ذكـرتُ سـابقاً، إنَّ المؤسسـات كلَّها ــ بما في ذلك أفضل هذه المؤسَّسـات ــ مليئةٌ بالمشاكل. لقد عملتُ مع آلاف المؤسسات، وحتى تلك المؤسَّسـات التي أثارت إعجابي كانت تعاني إلى حَدٍّ ما. إنَّ الأمر الذي يلفت الانتـباه هـو أن هـذه المشاكل متشابهة فيما بينها، بالتأكيد هناك شخصياتٌ وظـروفٌ مخـتلفة مرتـبطة بكل مشكلة، ولكن عندما نغوص عميقاً إلى لبِّ المشـكلة نجد أن معظم المشاكل لها جذورٌ مشتركة. يعبِّر بيتر دروكر عن ذلك بقوله:

"هناك بالطبع اختلافات في الإدارة بين المؤسسات المختلفة؛ فالمهمَّات تحدِّد الاسـتراتيجية والاسـتراتيجيَّة تحدِّد البنية. لكنَّ الاختلافات بين إدارة سلسلة

محـــلات للبيع بالتجزئة وإدارة أسقفية للكاثوليك الرومان أقل ممَّا يدركه مدير سلســـلة المحـــلاَّت أو مطران الأسقفية. إن الاختلافات تقع بشكل أساسي في التطبيق أكثر من المبادئ. إنَّ المديرين التنفيذيين في كل هذه المؤسسات يُمضون ــ عـــلى سبيل المثال ــ الوقت ذاته في معالجة مشاكل الناس، ومشاكل الناس هي ذاتُها تقريباً.

ســـواء كُنْتَ تدير شركةً لبرامج الكمبيوتر أو مستشفى أو مصرفاً أو منظَّمةً للكشـــافة فإنَّ عملك يختلف عن الآخرين بنسبة ١٠% لا أكثر. هذه العشرة بالمـــئة تحدِّدهـــا مهمَّـــة المؤسســـة الخاصة و ثقافتها وتاريخها والمفردات التي تستخدمها. أما باقي الأمور فيمكن تطبيقُها في أيِّ مؤسسة(١)"

إن هـــدفي مـــن الجزء الثاني: (أَلْهِمِ الآخرين لكي يعثروا على أصواهم) هو مســـاعدتك لكـــي تكتشـــف كيف يمكنك؛ بالكفاحِ والعملِ على مواجهة الـــتحديات والمشـــاكل الشخصـــية، أن تـــزيدَ من تأثيرك الشخصي و تأثير مؤسســـتك، ســـواء كنـــت تديرُ فريقاً أو قسماً أو مجموعة أقسامٍ أو مؤسَّسةً بأكملها بما في ذلك أسرتك.

لنـــبدأ بالنظر إلى الطبيعة الثنائية للمشاكل التي نواجهها. قبل أن نفعل ذلك أدعوك لشحذِ عقلك والاستعداد لبذل الجهد الذي تتطلَّبه الإحاطة بالتحديات المؤسســـاتية المعقَّـــدة التي نواجهها. إنني أقوم بذلك عادة بالاستشهادِ بقولين؛ أوَّلُهمـــا لألـــبرت أينشتاين الذي يقول: "إن التحديات الكبيرة التي نواجهها لا يمكن التغلُّب عليها باستخدام مستوى التفكير نفسه الذي كنَّا عليه عندما أنشأنا هـــذه الـــتحديات". لقد عُرِض عليك منظور جديدٌ لطبيعة الإنسان ــ منظور الإنســـان المتكامل ــ الجسد والعقل والقلب والروح، وتعلَّمت أن هذا المنظور هو منظور العصر الصناعي السائد هذه الأيام والذي ينظر إلى الإنسانِ على أنَّه شـــيءٌ يمكن التحكُّمُ به. سوف تحتاج إلى نظرة (الإنسان المتكامل) تلك لكي تفهـــم وتحـــل المشاكل التي تواجهك في مؤسستك. القول الثاني لأوليفر وندل

هولمــز، يقــول أولــيفر: "إنني لا أنبهر بالبساطة الماثلة في الجانب القريب من التعقيد، لكنني أثق بالبساطة الكامنة في الجانب البعيد من التعقيد". ذلك يعني أنَّ التحديات الكبيرة التي نواجهها لا يمكن التغلُّب عليها ببرامج الإصلاح السريع التبسيطية التي تعتمد على وصفات نفسيَّة جاهزة. يجب أن نفهم طبيعة المشاكل الــتي نواجههــا في المؤسسات و جذورها، ويجب أن نتعلم المبادئ التي تحكم حلول هذه المشاكل؛ وذلك بأن نتبنى منظومة تفكير جديدة وما ينتجُ عنها من مــنظومةِ مهــاراتٍ جديدة. سوف يحتاجُ ذلك إلى جهد حقيقي، لكنني أعدك أنــك إذا بذلتَ ذلكَ الجهد فإنك ستجمَعُ، وبشكل مؤثّرٍ وبسيط و واضح بين المعــرفة و الأســلوب والمهــارة، تلك العناصر الثلاثة التي تكوِّنُ العادة والتي ســتجعلك كفؤاً لمواجهة التحديات الجديدة التي يحملها عالمنا الجديد. وهكذا ستمتلك العادة الثامنة التي تطلق الطاقات الإنسانية الكامنة.

التغيُّرات العالميَّة المزلزلة

ونحــن نتحرك الآن للغوص عميقاً في فهم التحدِّيات التي تواجه المؤسَّسات أدعــوك لكي تتعرف على التغيُّرات السبعة المزلزلة التي تميِّز عصر عمَّال المعرفة الجديد. سوف تجد في هذه التغيُّرات السياقَ الذي تحدث ضمنه التحديات التي تواجهها في مكانِ عملك وفي حياتك الشخصية.

- **عولمــة الأسواق والتكنولوجيا**: إن التكنولوجيا الجديدة تحوِّلُ معظم الأسواقِ المحليَّةِ والوطنيَّةِ إلى أسواقٍ عالمية لا حدودَ فيها.

- **بــروز ظاهــرة التواصل العالمي**: يقول الكاتبان إيفانس وورستر في كتابهما (التمزُّق إلى شظايا): "إنَّ القنوات الضيقة ذات الملكية الخاصة والمترابطة بشــكلٍ قويّ والتي كانت تصل الناس أوالشركات ببعضها البعض قد أصبحت نســياً منسيّاً بين عشيَّةٍ وضحاها، وذهبت معها بُنى المؤسسات التي أنشأَتْها أو اســتخدمَتْها. باختصــار إن الصــمغ التقليدي الذي كان يربط بين نشاطاتنا

الاقتصـــادية يـــذوب بسرعةٍ بسبب حرارةِ التواصل العالمي. وهذا الأمر سوف يفصل انسياب المعلومات عن انسياب الأشياء لأوَّل مرَّةٍ في التاريخ(٢)".

• **ديموقراطية المعلومات والتوقعات:** لا أحد يدير الإنترنت. إنها بحرٌ من المتغـيِّرات يســاهُم فيه الناس من كُلِّ أنحاء العالم. لأوَّلِ مرَّةٍ في التاريخ ينطلق الصـــوتُ الصـــافي لروحِ الإنسان على شكلِ ملايين من الحواراتِ التي تتجاوز الحدود. إنَّ المعلومات الآتية من الواقع تقود التوقعات والإرادة الاجتماعية، التي في النهاية تقود الإرادة السياسية التي تؤثِّرُ على كُلِّ إنسان.

• **الزيادة الأسية في المنافسة:** إن الإنترنت وتكنولوجيا الأقمار الصناعية جعلت كُلَّ من يمتلك إمكانيَّةً منافساً. على المؤسسات أن تطوِّرَ باستمرار طرقاً أفضـــل للمنافسة لكي تحقِّقَ أسعار عمالةٍ أقل وتكاليف مواد أوَّلية أقل وابتكاراً أســـرع وكفـــاءَةً أعظـــم ونوعيةً أفضل. إن قوى العمل والتنافس الحر تدفع باســـتمرار باتجـــاه نوعية أفضل وكلفة أقل ومزيدٍ من السرعةِ والمرونة في تلبية حاجـــة المســـتهلك. لم يعُد التفوقُ على المنافسين كافياً، والمطلوبُ اليوم هو التفوقُ على مستوى العالم كُلِّه.

• **الانـــتقال مـــن الاعتماد على رأس المال المالي في ابتكار الثروة إلى الاعـــتماد عـــلى رأس المال الفكري والاجتماعي:** بعد أن كان ابتكار الثروة معـــتمداً عـــلى المـــال أصـــبح اليوم معتمداً على رأس المال البشري (الفكري والاجـــتماعي) والذي يتضمَّن كُلَّ الأبعاد. إنَّ أكثر من ثلثي القيمة المضافة إلى منتجات اليوم تأتي من عمل المعرفة. قبل عشرين عاماً كان أقل من الثلث فقط يأتي من عمل المعرفة.

• **حـــريَّةُ الاختـــيار:** إن الـــناس يحصلون على المزيد من المعلومات ويزدادُ إدراكهـــم للفرص والبدائل التي يملكونها. إن سوق التوظيف تتحوَّل إلى سوقٍ حُرَّةٍ يمتلك الناس فيها مزيداً من الخيارات، سيقاوم عمَّال المعرفة الجهود الإدارية المبذولة لحصرهم بتسميَةٍ معيَّنة، وسيزدادُ تصميمُهم على أن يقوموا هم بتسميةِ أنفسهم.

- **ماءٌ مزبد باستمرار:** إننا نعيش في بيئة تتغيَّرُ باستمرار، عندما تُجدِّف مجموعــةٌ من الناس في نهرٍ جارفٍ يملؤه الزبدُ الأبيض، يجب أن يكون لدى كُلِّ شــخصٍ شــيئاً مــا في داخله يرشده إلى اتخاذ القرار الصحيح. يجب أن يفهم الجمــيعُ، وبشكلٍ مستقل، غاية الفريق أو المؤسسة، والمبادئ التي تقودهم. إذا حاولــتَ إدارةَ المجدِّفين في نهرٍ جارف فإنهم لن يسمعوك. إن الضجيج وهدير الماء والتحديات الحركية السريعة والملحَّة التي تواجههم ستكون عظيمة.

فيلم: ماءٌ مزبد باستمرار

لقد أنتجنا فيلماً قصيراً يشدُّ الانتباه؛ يصف ظروف الماء المزبد والتعقيد الذي تتصــف به حياتنا اليوم. إنه يقارن الماضي بالحاضر وهو يشير إلى ثلاثةِ ثوابت يمكنك الاعتماد عليها في التعامل مع التحديات التي ستتعلَّمها في هذا الفصل.

إنــــي أدعــوك لمشاهدة الفيلم الآن بوضع القرص المدمج في جهاز الأقراص المدمجة واختيارِ فيلم (ماءٌ مزبد باستمرار).

المشاكل المزمنة والمشاكل الحادة

هـــناك نوعـــان مـــن المشاكل قد يعاني منها جَسَدُ الإنسان أو المؤسسات: مشـــاكل مزمـــنة ومشـــاكل حادة. المشاكل المزمنة هي تلك المشاكل الكامنة المســتمرَّة والمســببة للمشـــاكل الأخرى. أما المشاكل الحادة فهي تنتج آلاماً وأعراضاً وتؤدي إلى الإنهاك. إن المؤسسات مثل الأشخاص قد تُصاب بمشاكل مزمنة لم تتحوَّل بعد إلى مشاكل حادة. إنَّ علاج هذه المشاكل الحادة قد يغطِّي المشاكل المزمنة المبطَّنة لها.

قبل عدة سنوات خضتُ تجربةً رائعة توضِّح هذه النقطة.

لي صـــديق متخصِّـــصٌ في جراحة القلب يعمل في مستشفى في ديترويت. طلبـــتُ مـــنهُ ذات يوم أن أقضيَ يوماً في غرفة العمليات أراقب الجراحين وهم يجـــرون العملـــيات الجراحـــية. كانت تجربة هزَّتني من الصميم. خلال إحدى

العمليات بدَّل صديقي ثلاثة أوعية دموية في القلب. عندما انتهى سألته: "لماذا بدَّلتَ هذه الأوعية؟ لماذا لم تنظِّفها؟" شرح لي بلغة يفهمها الرجل العادي: "في المراحل المبكِّرة يمكنك فعل ذلك. ولكن مع الوقتِ يتراكم الكولسترول إلى أن يصبح جزءاً من جدار الأوعيةِ ذاته" سألتُ صديقي: "الآن وقد بدَّلتَ هذه الأوعية الثلاثة هل أصبح الرجل معافى؟" أجابني: "استيفن إنَّه مَرضٌ مزمن. إنَّه منتشرٌ في جسدِ الرجل" ثمَّ أمسك بيدي وجعلني أتحسَّسُ الأوعية، شعرتُ بهشاشة مادة الكولسترول ثم قال صديقي: "ولكن لاحظ أنَّ هذا الرجل يتدرب باستمرار، لقد نما لديه دورانٌ معاوض يزوِّد العضلات بالأوكسجين، ولكن لا يوجد دوران يعوِّض عن هذه الأوعية الثلاثة المسدودة، ما زال من الممكن أن يصابَ هذا الرجل بنوبة قلبية أو احتشاء دماغي إذا تشكلت خثرة دموية في أوعيته. إنَه مصاب بمرض قلبي مزمنٍ وشامل".

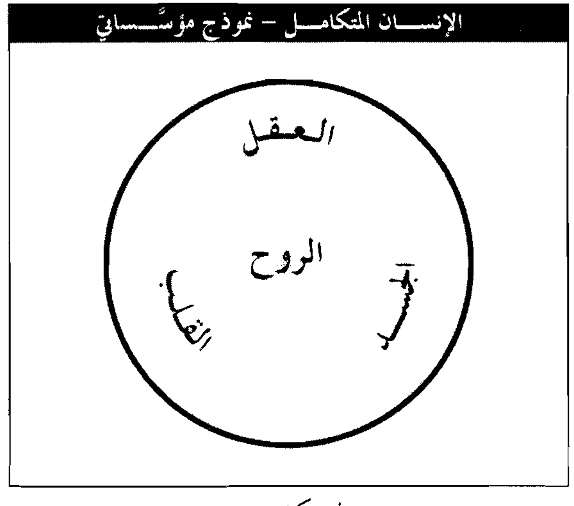
لا تسبِّبُ كُلُّ الحالات المزمنة أعراضاً حادة. قبل أن يظهر العرض الأول قد يكون المرضُ — كالسرطان مثلاً — انتشرَ إلى درجةٍ يصعبُ معها الشفاء منه(*): إذا كنت لا تستطيع رؤية الأعراض على السطح فهذا لا يعني أنه لا توجد مشاكل كامنة في العمق. في بعض الأحيان يعاني الناسُ من الذبحةِ القلبية عندما يجهدون أنفسهم بشكلٍ مفاجئ؛ كأن يزيلوا الثلج الثقيل من أمام بيوتهم بعد أوَّل عاصفة ثلجية في فصل الشتاء. إنهم لا يدركون أنَّ لديهم مشكلة في القلب إلاَّ بعد أن يمرُّوا بظروفٍ صعبةٍ تُظْهِرُ الأعراضَ الحادَّةَ عندهم.

هذا الأمرُ ينطبقُ على المؤسسات. قد تكون هناك مشاكل مزمنة جديَّة في المؤسسة لكنها لا تُظْهِرُ أعراضاً حادَّة لأنَّ المؤسسة لا تنافس في سوق عالميَّة صعبة وإنما تُنافس في سوقٍ محليَّة أو سوق محميَّة. قد تكونُ هذه الشركة ناجحة مالياً وأحياناً ناجحة جداً. ولكن كما تعلم، النجاحُ أمرٌ نسبي. إذا كانت المشاكل الناجمة عن التنافس أسوأ فلماذا التغيير؟

(*) للحصول على شريط مسموع مجاني عن مبادئ الصحة الوقائية قم بزيارة الموقع الآتي www.the8thhabit.com

التنبُّؤ بأربع مشاكل مزمنة وبأعراضها الحادة

إنَّ قـوَّة المـنظور الصحيح تكمن في قدرته على التفسير والتنبُّؤ. إذا كان منظور الإنسان المتكامل هذا صحيحاً فإنه سيعطيك قدرةً استثنائية على التفسير والتنـبُّؤ وتشخيص أعظم المشاكل في حياتك وفي مؤسستك. إنَّه لن يساعدك عـلى تميـيز أكثر الأعراض الحادة وضوحاً وحسب، بل سيساعدك أيضاً على رؤية الأسباب الجذرية المزمنة المبطنة لها. بعدها سوف تتمكن من استخدام هذا المـنظور في حلِّ مشكلاتك وتوسيع دائرة نفوذك لخَلْقِ مُؤْسسة ذات أداءٍ عالٍ وثقـة مرتفعة بين أفرادها، مؤسسة قادرة على التركيز بشكلٍ مستمر على أهمِّ أولويَّاتهـا، وعـلى تنفيذ هذه الأولويات. لهذا السبب سوف أستمُر في عرض الشـكل الذي يعبِّرُ عن منظور الإنسان المتكامل في كُلِّ جزءٍ من هذا الكتاب. (انظر إلى الشكل ٦ــ٢). سأضيفُ ببساطة كلمات أو عبارات جديدة تعكس تطبيقاً جديداً لمجالات الاختيار الأربعة ــ الجسد و العقل والقلب والروح.



الشكل ٦ــ ٢

في هذه الحالة سوف ترى كيف أن منظور المشاكل الحادة والمزمنة التي تنشأ عندما تهمل المؤسسة أجسادَ الناس الذين يعملونَ فيها أو قلوبهم أو أرواحهم.

سوف نختبر هذا المنظور بتطبيقه على المؤسسة. إن التفكير نفسه يمكن تطبيقه على الفريق أو الأسرة أو المجتمع أو على أيِّ علاقة. حاول أن تحدِّد المشكلة في كُلِّ حالةٍ قبل أن تقرأها.

أولاً : لنبدأ بمركز الشكل الذي يعبّر عن الروح. إذا تمَّ إهمال الروح أو الضمير بشكلٍ مستمر في أنحاء المؤسسة، ما المشاكل التي ستنتجُ عن ذلك؟ فكرِّ بالأمر. ما الذي يحدث للعلاقات عندما يُعامل الناس أو يتصرفون بطرقٍ تناقض ضميرهم؟

ألن يؤدي ذلك إلى فقدانٍ للثقة؟ إن الثقة المنخفضة هي أول مشكلة مزمنة تواجهها كل المؤسسات. ما المظاهر الحادة لهذه المشكلة؟ إن المؤسسات التي تنخفض الثقة بين أفرادها و التي تعمل في ظروف السوق الصعبة مليئة بالأعراض الحادة و المؤلمة، المكوَّنة من الطعن في الظهر و الصراع الداخلي و لعب دور الضحية و اتخاذ الأسلوب الدفاعي بشكل دائم، وحجب المعلومات، و التواصل القائم على حماية النفس و الدفاع عنها بدلاً من التواصل القائم على الثقة المتبادلة(*).

ثانياً : ما المشكلة المزمنة التي ستنتج عن إهمال العقل أو الرؤية في المؤسسة؟ لن تكون لديك رؤية مشتركة أو منظومة قيم مشتركة. تحت هذه الظروف ما السلوك العرضي الذي تتوقع أن تراه؟ سوف ترى أشخاصاً يتصرفون وفقاً لأجنداتهم الخفية و يلعبون ألعاباً سياسية ويستخدمون معاييرَ مزدوجة في اتخاذ القرار. سوف ترى ثقافةً تتصفُ بالغموضِ والفوضى.

ثالثاً: ما المشاكل التي ستحدث في المؤسسة عندما ينتشر الإهمال في

(*) لترى الطريقة التي يمكنك بها أن تقيس الكلفة المالية الهائلة لمشاكل مثل الثقة المنخفضة في مؤسستك انظر إلى الملحق (٤) الكلفة العالية للثقة المنخفضة.

سياسات جسد المؤسسة (البنية والأنظمة والإجراءات)؟ بعبارة أخرى ما الحالة التي تتوقع رؤيتها عندما تفتقر المؤسسة إلى التنفيذ أو إلى دعم منظَّم يكفل تنفيذ أولوياتها؟ ببساطة لن يكون هناك توافقٌ أو انضباطٌ في بنى المؤسسة وأنظمتها وإجراءاتها وثقافتها. عندما يمتلك المديرون منظورات غير صحيحة أو ناقصة عن طبيعة الإنسان فإنَّهم يصمّمون أنظمةً ـ بما في ذلك أنظمة التواصل والتوظيف والاختيار والتعيين وتحمُّل المسؤولية والمكافأة والتعويض والترقية والتدريب والتطوير والمعلومات ـ تفشلُ في إطلاق كُلّ الطاقات الكامنة في الناس، ولن يكون الأشخاص والفرق والأقسام والمؤسَّسةُ متوافقين حول رؤية جوهرية ومنظومة قيمٍ مشتركة واستراتيجيَّة واحدة. إنَّ ذلكَ سينتجُ خللاً كبيراً في توافق المؤسسة مع السوق والزبائن والموردين الموجودين خارجها.

> **كل المؤسسات منظَّمة بشكل ممتاز للحصول على النتائج التي تحصل عليها**
>
> آرثر دبليو جونس

إن هذا الخلل في التوافق سوف يعبِّر عن نفسه بآلاف الطرق، وسوف يؤدي إلى مزيدٍ من انخفاضِ الثقة ومزيدٍ من السلوك المسيَّس، ومن التنافس بين الأقسام المختلفة، وسوفَ تحلُّ القوانين محلَّ المنطق الإنساني؛ لأنَّه كلَّما خرجت الأمور عن نطاق السيطرة سيحتاج المديرون إلى المزيدِ من السيطرة، وستحلُّ البيروقراطية والهرمية والقوانين والتنظيمات محلَّ الثقة و سيصبحُ الحديث عن أيِّ تطويرٍ للناس أو للقيادة حديثاً عاطفياً غيرَ واقعي، مُضيعاً للوقت، وباهظَ التكلفة. وهكذا يصبح الناسُ كالأشياء، مجرَّد نفقات وليسوا استثماراً، وتزدادُ الحاجةُ إلى الإدارة والسيطرة، وتنتشر في المؤسسة حالةٌ من الاتكاليَّة و تسودُ ثقافة (انتظر حتى يخبروك). كُلُّ ذلك سوف يرسِّخُ عند من يُسمَّونَ بالقادة الرسميين القناعة بأنْ لا شيء يحدثُ في المؤسسة إلا باستخدام سياسة العصا والجزرة، وبالتحكُّم و باستخدام القبضة الحديدية ـ السلبية تبررُ مزيداً من التحكم، و التحكُّمُ يبرِّرُ مزيداً من السلبية. إنها نبوءةٌ تثبتُ نفسها بنفسها. إن

إدارة الـــناس ــ التحكُّمَ فيهم ــ لا يلهمهم أبداً لكي يُخرجوا أعظمَ مالديهم مـــن عملٍ ومساهمات من خلال حماسهم وعثورهم على صوتهم الحقيقي. إنَّ هذا الأمرَ لا يتمُّ إلا بشكلٍ طوعي.

رابعـــاً: مـــا الذي يحدث عندما تُهملُ القلب؟ ما الذي يحدث عندما ينعدم الحمـــاس والتواصـــل العـــاطفي مع الأهداف أو العمل، عندما ينعدم التعاطف والالتزام داخل المؤسسة؟

ستكون النتيجة تعطيل إمكانيات الناس وانتشار ثقافة الخوف والتردُّد.

مـــا الأعـــراض الحادة التي تتوقع رؤيتَها؟ فكِّر قليلاً وتوقَّع ما الذي ستراه. ســـوف يكثر الموظَّفون المنشغلون بعملٍ آخر، وستكثر أحلام اليقظة، وسيزدادُ الضجرُ والتهرُّب والغضبُ والخوفُ واللامبالاة والطاعة الحاقدة.

هـــل اســـتطعتَ رؤيةَ القوةِ التنبُّئية والتفسيرية لهذا النموذج أو المنظور؟ أَهْمِلِ الجسدَ أو العقلَ أو القلبَ أو الروح وسوف تحصل على أربع مشاكل مزمنة في المؤسســـة ــ ثقـــة منخفضة، لا رؤية أو قيم مشتركة، اختلال التوافق، تعطيل الإمكانيات ــ وكل الأعراض الحادة الناجمة عنها انظر إلى الشكل ٦-٣.



الشكل ٦-٣

إن النتيجة النهائية لكُلِّ هذه المشاكل المزمنة ولأعراضها هو الألم الحاد الناجم عـن الفشـل في السوق، والخسارة و ضعف الجودة وارتفاع التكاليف وانعدام المرونة والبطء، والكثير من الأصابع التي تشير بالاتهام إلى الطرف الآخر؛ أي ثقافة اللـوم بـدلاً مـن ثقافة تحمُّل المسؤوليّة. إذا فكَّرتَ مرَّةً أخرى في فيلم ماكس وماكس ستتمكَّنُ من تحديدِ كلِّ واحدة من هذه المشاكل الأربع المزمنة.

التطبيق العملي لمنظور الإنسان المتكامل

دعني أوضح القوَّةَ التفسيرية لهذا المنظور.

أتذكـرُ أنـي في أوَّلِ زيارةٍ لإحدى المؤسسات الكبيرة اجتمعتُ مع كبار المديـرين التنفيذيين فيها وسألتهم عن رسالة مؤسَّستهم، بعد تردُّدٍ صرَّحوا بها قـائلين: "إنَّ هدفـنا هو زيادةُ أصول أصحاب الشركة" سألتهم إن كانوا قد وضعوا هذا البيان على الجدار لكي يلهموا موظفيهم وزبائنهم، فابتسموا جميعاً وقـالوا: "حسناً، لا، لدينا عبارة أخرى معلَّقة على الجدار، لكن هذا ما نهدفُ إليه حقّاً" ومع أنني ما أزال حديث العهد بصناعتهم ومؤسستهم قلتُ لهم: "لماذا لا أخـبركم بالـثقافة السائدة في شركتكم. أنتم منقمسون على أنفسكم وإذا كانـت صـناعتكم تابعة لنقابة العمال فأنتم منهمكون في صراعاتٍ مع القوة العاملـة لديكـم. أنـتم تحومـون حـول موظفيكم وتتفقدونهم باستمرار، وتسـتخدمون سياسة العصا والجزرة لدفعهم إلى العمل. هناك كمية هائلة من الطاقـة السلبية تُنْفَقُ في الصراعات الداخلية والتنافس بين الأقسام والأجندات الخفيَّة والألعاب السياسية".

دُهِـشَ الجمـيع لقدرتي على التنبؤِ بالمستقبل وسألوني: "كيف أمكنك أن تعـرف كُـلَّ ذلـك؟ كيف أمكنك أن تصفنا بهذه الدقة؟" قلتُ لهم: "ليس ضرورياً أن أعرف الكثير عن صناعتكم أو شركتكم، كل ما يجبُ عليَّ معرفته هو الطبيعة الإنسانية. إن غايتكم الأساسيَّة تركِّز على واحدٍ من الأجزاء الأربعة

المكوِّنة للإنسان ـــ وهو الجسد (الاقتصادي) ـــ فقط وعلى جهةٍ واحدة فقط مـــن الجهات التي لها علاقة بالشركة؛ وهم المالكون. لقد أهملتم بشكلٍ كامل الأجـــزاء الثلاثة الأخرى ـــ العقل والقلب والروح ـــ وأهملتم الجهات الأخرى الـــتي لها علاقة بالشركة. لا يمكنكم أن تفعلوا ذلك دون أن تعانوا من العواقب الوخـــيمة" وتابعـــتُ التنبؤَ قائلاً: "عندما سينتهي هذا الاجتماع فإنَّ نصفكم سوف يتحدث عن النصف الآخر. لا توجد ثقةٌ هنا، والازدواجيَّةُ واضحة" لقد دُهِشـــوا وحـــزنوا لصـــحَّةِ ملاحظـــاتي مع أن مؤسستهم تُعدُّ من المؤسسات الناجحة.

الحقـــيقةُ هـــي أنـــك لا تستطيع أن تنجح مع الأشخاص الذين لهم علاقة بالشـــركة مالم تنجح في السوق، ولا يمكن أن تنجح في السوق مالم تنجح في مكان العمل.

سألوني: "حسناً، ماذا يمكن أن نفعل لكي نغيِّر الوضع؟" أجبتهم: "يجب أن تعملوا بشكلٍ جدِّي على الأجزاء الأربعة جميعها. أشركوا عقولَ الجميع بحيث يردِّدُ الجميع أغنيةً واحدة.

عيشوا المبادئ الكونية المكونة من العدل و الإخلاص و الاستقامة والصدق بحيـــث تبـــنون أساســـاً متيناً تردِّدون فوقه هذه الأغنية. استخدموا المعايير التي تتضـــمَّنُها رؤيتكم وقيمكم لترشدكم في تحديد استراتيجيتكم وكل قراراتكم المـــتعلِّقة ببنية المؤسسة والطريقة التي تعمل بها. عليكم أن تؤمِّنوا الظروف التي تبني الثقةَ بين الموظفين، والثقةَ بالمؤسسة، قبل أن تحصلوا على أيِّ تمكينٍ حقيقي أو إطـــلاقٍ للطاقات البشرية الموجودة في مؤسستكم". اقترحتُ عليهم أنهم ربما يجب أن يبدؤوا بوضعِ رسالةٍ لأنفسهم كفريقٍ من التنفيذيين.

سألوني عن المدَّة التي ستستغرقها عمليَّةُ التغيير.

فسألتهم: "إلى أيِّ درجةٍ يؤلمكم الوضعُ الحالي؟".فأجابوا: "لا يؤلمنا كثيراً"

قلت لهم: "إذن على الأرجح لن تنجحوا في تحقيق التغيير مادام لا يوجد من الألم والظـــروف الصعبة والتواضع ما يكفي لتحريككم" واقترحتُ عليهم أن ينسوا المشروع كلّه.

قـــالوا لي: "نعم، ولكنّنا سمعنا عن الأمور الجيدة التي حدثت في الشركات الأخرى التي عَمِلتَ فيها. ونحن نشعر أنه بسبب تغيُّر الأسواق واحتدام المنافسة سنصادف مشاكل حقيقية في المستقبل. نحن على الأرجح بحاجة إلى المساعدة، نحن نريد أن نجري تغييرات".

اقترحت عليهم أنهم إذا كانوا مخلصين فعلاً ويريدون العمل معاً فباستطاعتهم أن يُحدثوا التغيير، لكنَّ الأمر سيستغرق سنتين أو ثلاث سنوات أو أكثر.

قـــال أحدهـــم: "أنت لا تعرف مدى سرعتنا وكفاءَتنا" ثم أشار إلى فكرةِ إخـــراج رســـالة مُحسَّـــنة للمؤسســـة"باستطاعتنا أن نلد هذا الطفل في نهاية الأســـبوع" بعـــبارةٍ أخـــرى كان يعتقد أنَّ باستطاعتهم في اجتماعٍ واحد أن يطوِّروا رسالة تحتوي على عباراتٍ وردِيَّة جديدة تكون أكثرَ جذباً للموظَّفين.

بالـــتدريج بـــدأ هـــؤلاء التنفيذيُّون يدركون أن أسلوبَ التفكيرِ هذا الذي يتصـــف بقصرِ النظر، وتلك التقنيات السريعة، لن تؤدي أبداً إلى نتائج تستمرُّ طويـــلاً كما يرغبون. وهكذا بدؤوا ببطءٍ يدركون المشاكل المزمنة الكامنة في مؤسســـتهم، بمـــا فيها المشاكلُ الكامنةُ في طريقةِ تفكيرهم، وبدؤوا يشعرون باحترامٍ عظيم لكُلِّ الأجزاء الأربعة المكوِّنة لطبيعة الإنسان. وفي النهاية أدركوا أنَّ القيادةَ هي شأنٌ يخصُّ كلَّ إنسانٍ، و أنَّ كل شخصٍ يسعى إلى التغيير يحتاجُ إلى مقاربةٍ تعتمد على تغيير المنظوراتِ أولاً لكي تتغيَّرَ الظروفُ المحيطة، أي إلى مقاربةٍ تعتمدُ على التغييرِ من الداخل إلى الخارج.

قـــوَّتِ المؤسَّسةُ نفسها من الجذور. استغرق الأمرُ من ثلاثةِ إلى أربعةِ أعوام، ولكـــن في النهاية أصبح لديها من القوَّة ومن مستوياتِ التمكين والثقة مامكَّنها

من القدرةِ على التعامل مع التنافس الشديد الذي نشأ في السوق، ومن المحافظةِ عـــلى أنماطها الناجحة التي كانت لديها أصلاً. صحيحٌ أنَّ الكثيرين من هؤلاء المديـــرين التنفيذيين قد احتلوا مناصب أعلى خارج هذه المؤسسة إلاَّ أن ثقافةَ المؤسسة وقوَّتها كانت راسخةً إلى درجةِ أنها استمَّرت في النموِّ وتحقيقِ الأرباح.

استجابة العصر الصناعي

الآن دعونـــا نرى كيف تكون استجابة العصر الصناعي للمشاكل الأربعة المزمنة؟

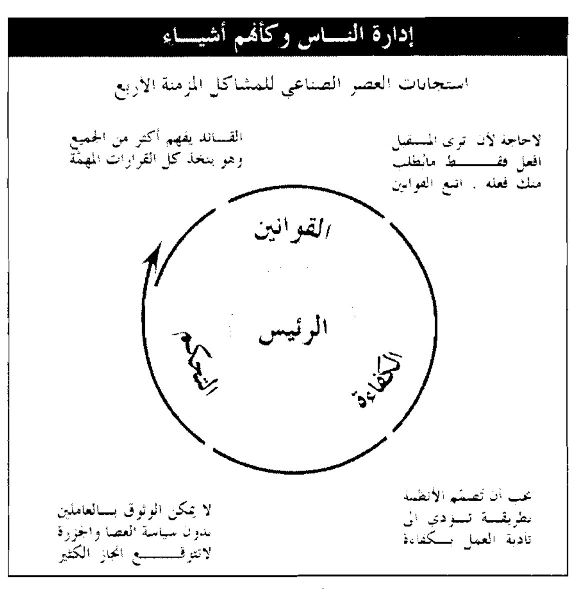
إذا كانـــت الـــثقة منخفضـــة وليست هناك سلطة أخلاقية عندها سيكون (الرئيس) في المركز القائدَ الذي يعرف أكثر من الجميع ويتخذ كل القرارات "إنَّها طريقتي، وهي الأفضل".

وبسبب عدم وجود رؤية أو قيم مشتركة تحتلُّ القوانين مَحَلَّ الرؤية و رسالة المؤسســـة "لا تفكّـــر بأي شيء. فكّر بعملك فقط. افعل فقط ما هو مطلوبٌ منك. اتبع القوانين واتركِ التفكيرلي".

هـــل يوجـــد اخـــتلالٌ في التوافق؟ اجعل الأمور أكثر كفاءَةً ــ الآلات، السياسات، الأشخاص ــ كُلَّ شيء. الكفاءَةُ هي اسمُ اللعبة.

هل يوجد تعطيلٌ للإمكانيات؟ يجب أن تحافظ على تحكُّمكَ بالأمور.

لا يمكنك الثقةُ بالناس؟ الطريقة الوحيدة لدفعِ الناس إلى مزيد من العطاء هي استخدام سياسة العصا والجزرة. دلِّ الجزرةَ (المكافآت) أمامهم لكي تدفعهم إلى العمـــل، وأبـــقِ كميَّةً مناسبة من الخوف بواسطة العصا (العقوبات والطرد من العمل) إذا فشلوا في القيامِ بما هو مطلوبٌ منهم.



الشكل ٦ــــ٤

الحلُّ القياديُّ في المؤسسات

إن قرارك بإلهام الآخرين لكي يعثروا على أصواقم يأخذك مباشرة إلى عمق المشــــاكل المؤسساتية الأربعة المزمنة التي تنتج من نموذج العصر الصناعي، القائم على التحكُّم، والسائدِ في هذه الأيَّام.

كل واحدٍ منا عثر على صوته يمتلك القدرة على إعادة كتابة برنامج العصر الصــــناعي السَّــــيئ في مؤسسته (الرئيس، القوانين، الكفاءَة، التحكُّم). تتضمن عملــــيةُ إعادة البرمجة أربعةَ أدوار هي بمثابة الترياق للمشاكل المؤسساتية الأربعة المزمنة (الشكل ٦ــــ٦).

إنهـــا المظاهــــر الـــــناجمة عن تلبية حاجات الجسد والقلب والعقل والروح في المؤسسة، في حين أن المشاكل الأربعة المزمنة هي المظاهر السلبية الناجمة عن إهمالها.

كيف تقوم بشكلٍ واقعي بحل هذه المشكلات الأربعة المزمنة؟

عـــندما يكون هناك انخفاضٌ في الثقة نحن نركز على أن نكون قدوة حسنةً تُجسِّدُ الجدارةَ بالثقة لخلقِ الثقة.

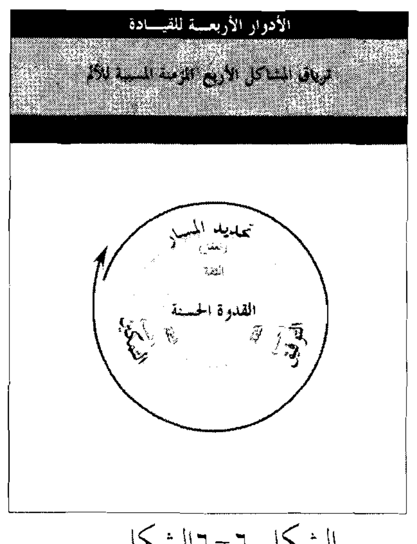
عـــندما تـــنعدم الرؤية والقيم المشتركة نركز على تحديد المسار لبناءِ رؤيةٍ مشتركة ومنظومةٍ من القيم.

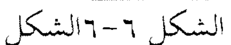
عـــندما يكـــون هناك احتلالٌ في التوافق نركّز على التوفيق بين الأهداف والبنى والأنظمة والإجراءات لتشجيع عملية تمكين الناس و تغذيتها، ولبناء ثقافةٍ تخدم الرؤية والقيم.

عـــندما يكون هناك تعطيلٌ للإمكانيات نركّزُ على تمكين الأشخاص وفرق العمل على مستوى المشروع أو على مستوى العمل الذي يقومون فيه.



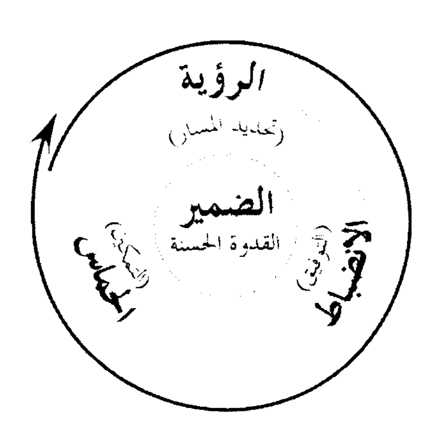
٦-٥ (الشكل ٦- ٣ نفسه)




الشكل ٦-٦الشكل

أنا أدعو هذه الأدوار الأربعة بالأدوار الأربعة للقيادة. مرَّةً أخرى نحن هنا لا نتحدث عن القيادة كمنصب وإنما نتحدث عنها كمبادرةٍ تهدف إلى جعل الناسِ من حولنا يكتشفون قيمتهم وإمكانياتهم، وإلى توحيدهم كفريقٍ متكامل لزيادة نفوذ المؤسسات والمشاريع المهمة التي نشكّلُ جزءاً منها و زيادةَ تأثيرها. تذكَّر أنَّه في الفريق المتكامل تصبح نقاط القوَّة (الأصوات) عند أفراد الفريق منتجةً، ولا يعود لنقاط ضعفهم أيُّ تأثيرٍ سلبي لأنَّ نقاطَ قوَّةِ الآخرين تعوِّضُ عنها.

إنَّ الأدوار الأربعة للقيادة هي ببساطة الصفات الأربع للقيادة الشخصية ـــ الرؤية، الانضباط، الحماس، الضمير ـــ عندما يتمُّ تطبيقها على مستوى المؤسسة.



الشكل ٦–٧

- أن تكون قدوة حسنةً (الضمير) : كُنْ مثالاً يُقتدى به.
- تحديد المسار (الرؤية): حدِّد المسارَ مع الآخرين.
- التوفيق (الانضباط): أنشئ وأدِر أنظمةً تُبقي المؤسَّسةَ على المسار.
- التمكين (الحماس): ركِّز على استثمار المواهب في تحقيق النتائج وليس

في اتـــباع طرقٍ معينة، ثمَّ شجِّع الناس على القيام بالأمور وفقاً لطرائقهم، وقدِّم لهم المساعدة عندما يطلبونها.

إن الذين يشغلونَ مناصب قيادية رسميَّة في المؤسسة قد يرونَ في هذه الأدوار الأربعـــة طـــريقاً صعبةً، لكنَّها طبيعيَّة تمكِّنهم من القيام بدورهم القيادي. لكن اعتـــبار هـــذه الأدوار مقتصرة على التنفيذ بين الكبار فقط قد يرسِّخُ منظومة الـــتفكير الاتكالـــية التي تقول "الرئيس هو الذي يفكِّر بالأمور المهمة ويتخذ القـــرارات"؛ هـــذه الأدوار الأربعة يجب أن يلعبها كُلُّ إنسان بغضِّ النظر عن منصبه. إنها ببساطة السبيلُ إلى زيادةِ تأثيرك و تأثيرِ فريقك ومؤسَّستك.



الشكل ٦–٨

أقـــوم أنا وزملائي في شركة فرانكلين كوفي بتدريس نموذج الأدوار الأربعة للقـــيادة مـــنذ عـــام ١٩٩٥، لكنَّ العديد من الخبراء الآخرين في مجال القيادة توصَّـــلوا بشكلٍ مستقل إلى نماذج تقوم على المبادئ نفسها، على سبيل المثال، طوَّر المؤلفون ديف أولريش جامعة ميتشيغان ـــ وجاك زينغر و ـــ نورم سمول

وود في كتابهم المليء بنفاذ البصيرة (القيادة المعتمدة على النتائج)، والذي نشروه عام ١٩٩٩ بعد سنوات من البحث العلمي والملاحظة وتقديم الاستشارات، نموذجاً للقيادة مؤلَّفاً من أربعةِ مكوِّنات تماثل تماماً مكوِّنات نموذج الأدوار الأربعة للقيادة(٣). إن الاختلاف الرئيس هو في الكلمات المستعملة.

لكن من الواضح أن المعنى الأساس هو ذاته في النموذجين.

هناك تأكيدٌ آخر لصحَّةِ هذا النموذج في القيادة نجده في دراسة استغرقت خمس سنوات قام بها كُل من نيتين نوهريا وويليام جويس و بروس روبرتسون (انظر في كتاب (ما الذي يجدي حقّاً) من منشورات هارفارد بزنس ريفيو، يوليو ٢٠٠٣)، لقد قاموا من خلالِ دراسة سموها المشروع دائم الخضرة بدراسة ٢٠٠ شكل من أشكال الممارسة الإدارية تمَّ استخدامها على مدى عشر سنوات من قبل ١٦٠ مؤسسة، وقد مكَّنهم هذا البحث من معرفة الممارسات الإدارية التي تؤدِّي فعلاً إلى نتائج متفوِّقة. إن النتيجة المُلزمة التي توصَّلوا إليها هي أن الشركات التي أبدت تفوُّقاً في مجال عملها هي تلك الشركات التي كانت و من دون استثناء تطبق أربع ممارسات إدارية هي:

١ــ الاستراتيجية: صمِّم استراتيجية مكتوبة بلغة واضحة وتركِّز على أمورٍ معينة، وحافظ عليها.

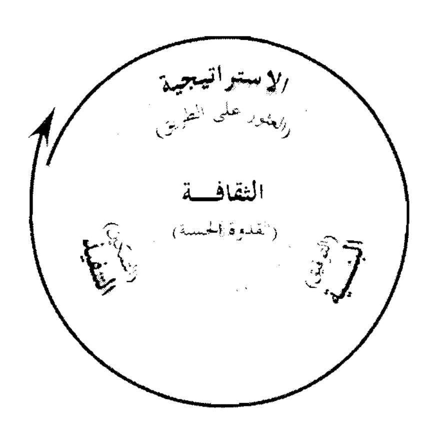
٢ــ التنفيذ: طوِّر عمليةَ تنفيذٍ تنسابُ باستمرار دون عوائق، وحافظ عليها.

٣ــ الثقافة: طوِّر ثقافةً تهتمُّ بالأداء، وحافظ عليها.

٤ــ البنية: ابنِ مؤسَّسةً تتصفُ بالمرونة والسرعة والوضوح، وحافظ عليها.

من النتائج التي توصل إليها المشروع دائم الخضرة هو أنَّ هذه المؤسسات تبنَّتْ اثنتين من أربع ممارسات ثانوية (الموهبة ، الابتكار، القيادة، الاندماج وضمُّ الشركات الأخرى). ولكن فكِّر فقط بأوَّل أربع ممارسات إدارية قاموا

بـــتحديدها، أليست هذه الممارسات ــ التي تمكّنُ الشركات من التفوق الكبير على منافسيها ــ هي في الأساس طريقةٌ أُخرى لوصفِ الأدوار الأربعة للقيادة؟ مرَّةً أخرى، إن الكلمات المختلفة تُستخدم للتعبير عن المبادئ نفسها.



الشكل ٦-٩

أهمية التتابع: مثالٌ من عالم الرياضة

هـــذه الأدوار الأربعة تعتمدُ على بعضها البعض إلى حَدٍّ كبير، وهي متتابعة مـــن ناحـــية لكنَّها متزامنة من ناحية أخرى؛ متتابعة لأنك يجب أن تحظى بثقة الآخرين أوَّلاً قبل أن تقوم الأدوارُ الأُخرى بإطلاق الطاقات الإنسانية الكامنة، ومتزامنة لأنه عندما يتم بناء ثقافة المؤسسة على أساس هذه القيادة يجب أن تنتبه باستمرار إلى الإجراءات والأدوار الأربعة جميعها.

أريـــد أن أوضِّـــح أهمِّيةَ التتابُعِ في هذه الأدوار الأربعة من خلال مقارنتها بالألعـــاب الرياضـــية، حيـــثُ يكون التنافس شديداً، كما هو الحالُ في عالَم الأعمال.

عـــندما يذهب اللاعب إلى معسكر للتدريب وهو مفتقرٌ إلى اللياقة الجسدية (عضـــلات قوية وجهاز قلبي وعائي قادر على التحمُّل) فإنه لا يستطيع تطوير

أي مهارةٍ رياضية. وإذا لم يستطع تطوير مهاراته الرياضية لن يصبح لاعباً مفيداً في الفريق ولن يُصبح جزءاً من منظومة رابحة. بعبارةٍ أخرى إن تطوير العضلات يسبق تطوير المهارات، وتطوير المهارات يسبق تطوير الفريق والمنظومة.

إنَّ الجسد منظومةٌ طبيعيّة تحكمها قوانين طبيعية، و مثال الرياضة هو صورةٌ مناســبة ومؤثرِّة يمكن أن نستخدمها في أثناء حديثنا عن زيادةِ قدراتنا والعثورِ على صوتنا.

الــتطوير الشخصــي يسبق إقامة علاقات مبنية على الثقة، و إقامة علاقات مبنيَّة على الثقة هو شرطٌ أساسيٌ لتطوير مؤسَّسةٍ تتصفُ بعملِ الفريق وبالتعاون و المساهمة في المجتمع الأوسع.

عــلى سبيل المثال، لنفترض أنَّ شخصاً ما غير قادر على الوفاء بالوعود التي يقطعهــا عــلى نفســه؛ أي أن حياته تتصف بالتناقض والتقلب وتعتمد على مــزاجه، هــل يمكــن لهذا الشخص أن يبني علاقة سليمة قائمة على الثقة مع الآخــرين؟ الجــواب واضــح. وإذا كان هناك ضعفٌ في الثقة في علاقاته مع الآخــرين، هل يملك هذا الشخصُ الأساسَ الذي يمكن أن تقومَ عليه أسرة أو مؤسسةٌ قادرة على تقديم مساهمات مهمَّة؟ مرَّةً أخرى، الجواب واضح: لا. إن الطفــل لا يســتطيع أن يركض قبل أن يمشي، و لا يستطيع أن يمشي قبل أن يــزحف، و كذلك أنت لا تستطيع أن تجري العمليات الحسابية قبل أن تفهم الجــبر، ولا تســتطيع أن تقــوم بالعملــيات الجبرية قبل أن تفهم أساسيات الرياضيات. هناك أمورٌ ضرورية يجب أن تأتيَ دائماً قبل الأمور الأخرى. عندما تفهــم أهميّة هذا التتابع سوف ترى لماذا هو أمرٌ مهمٌ ـــ على الرغم من كون المرحلــتين معتمدتين على بعضهما البعض ـــ أن تدفع ثمن الكفاح للعثورِ على صــوتك قبل أن تحاولَ تطوير مهارات بناء علاقات قائمة على الثقة، ومهارات حل المشكلات بطرقٍ ابتكارية.

وهكــذا يصبحُ العملُ المتكاتفُ الناتجُ عن علاقاتٍ تتصفُ بمستوىً عالٍ من

الثقة هو الأساس الذي يُبنى عليه فريقٌ أو مؤسَّسةٌ من الأشخاص المتعاونين المشتركين في الغاية والقيم، والمستعدين للعبِ أدوارهم ضمن هذا السياق. في النهاية سيتمكن الأشخاص والفرق والمؤسسات من توسيع دائرة تأثيرهم عن طريق خدمة الناس التابعين لهم وتلبية حاجاتهم. إن تقديم خدمة الآخرين على مصلحةِ الذات يُعطي معنى لكُلِّ المستويات الثلاثة ويقودنا إلى عصر الحكمة، العصر الخامس من عصور الحضارة.

ربما تكون أفضل طريقة لتوضيح الأهمية والقوَّة العظيمتين اللتين يملكهما هذا التتابع هي عرض التجربة التي غالباً ما أعرضها على المستمعين الذين أدرِّسهم. عادة ما أدعو رجلاً قويَّ البنية للخروج إلى المنصَّة الأمامية والقيام بتمرين الصدر(*). عشرين مرَّة. إذا كان الرجل قوياً ويمارس هذا التمرين يستطيع القيام ذلك بسهولة، لكنَّ القليلين يستطيعون ذلك. حتى أولئك الذين يبدون أقوياء وأصحاء قد لا يستطيعون تجاوز خمس عدَّات.

باستخدام هذا التشبيه الجسدي أعتقد أن الإنسان إذا لم يستطع القيام بالجهد العاطفي عشرينَ مرَّة على الأقل، لن يمتلك القوَّة أو الحريَّة ليقومَ بثلاثينَ مرة من الجهد العاطفي الذي يتطلبه تلبيةُ تحدِّياتِ العلاقات مع الآخرين، و إذا لم يتمكن من القيام بخمسين مرَّةٍ من الجهد العاطفي على المستوى الشخصي ومستوى العلاقات مع الآخرين فمن المستحيل أن يتمكن من بناءِ فريقٍ، وتكوينِ ثقافةٍ مؤسَّساتية تتصفُ بمستوى عالٍ من الثقةِ والأداء.

واضعين هذا التتابع في أذهاننا سننتقل الآن من تطوير الأخلاق، الذي يتضمَّنه العثورُ على صوتك الخاص، إلى تطوير المهارات وتطوير الفريق والمنظومة الذي تحتاجُ إليه لإلهامِ الآخرين لكي يعثروا على صوتهم في المؤسسات.

(*) الانبطاح و رفع الجزء العلوي من الصدر بواسطة الذراعين (المعرب).

التركيز والتنفيذ

الخطوط العريضة لبقيَّة الكتاب

كمـــا يظْهـــر الشكل الآتي الجديد و الموسَّع فإن الأدوار الأربعة تمثلُ أيضاً الطـــريقَ العلويَّةَ المؤديةَ إلى (ألهمِ الآخرين لكي يعثروا على صوتهم) وإلى تحقيق العظمـــة في المؤسســـات، في حين أن المشاكل المؤسساتية المزمنة الأربعة تمثّلُ الطـــريق الســـفلية التي تمنع الناس من العثور على صوتهم؛ مما يؤدِّي إلى تقييد المؤسسات وجعلها عاديَّةَ الأداء.

يمكـــن تلخـــيص عملـــية إلهام الآخرين لكي يعثروا على صوتهم بكلمتين: **التركيز والتنفيذ.**

يتضمَّنُ التركيزُ دورين هما:القدوة الحسنة و تحديد المسار.

ويتضمَّنُ التنفيذُ دوري التوفيق والتمكين.

في بقـــيَّةِ الكـــتاب سوف تتعلّم كيف تجعلُ إلهامَ الآخرين لكي يعثروا على صـــوتهم عـــادةً عندهم وذلك بتطوير **الأسلوب والمهارة والمعرفة** بالمبادئ التي سنعرضها.

التركيز ـــ القدوة الحسنة و تحديد المسار

١ـــ صـــوتُ التأثير: أن تكونَ قدوةً حسنةً يعني: العثور على صوتك أوَّلاً (الجـــزء الأول) ثمَّ اختيار أسلوب المبادرة لزيادةِ تأثيرك في كُلِّ فرصةٍ تحيطُ بك (الفصل السابع).

٢ـــ صـــوتُ الجـــدارةِ بالثقة: أن تكونَ مثالاً للأخلاق الرفيعة وللكفاءَة يشـــكّل الأســـاس الذي تُبنى عليه الثقة في كل علاقة و مؤسَّسة. لا يمكنك أن تكسبَ ثقةَ الآخرين إذا لم تكن جديراً بالثقة. إنَّ معرفة هذا المبدأ والمبادئ التي

تقومُ عليها أدوارُ تحديد المسار والتوفيق والتمكين هي البوابةُ إلى التأثير (الفصل الثامن).

٣ـ صوتُ الثقة و سرعتها: إن القدوةَ الحسنةَ تقتضي أيضاً تطوير مهارات قويَّة في العلاقات مع الآخرين تبني الثقة (الفصل التاسع) ومزجَ الأصواتِ مع بعضها البعض؛ ابتكار حلول البديل الثالث للتحديات التي تواجهك ولاختلافاتك مع الآخرين (الفصل العاشر).

٤ـ صوت واحد: تحديد المسار يتضمَّن ابتكار رؤية مشتركة مع الآخرين عن أهمِّ أولوياتك، وعن القيم التي ستحقِّقُ هذه الأولوِّيات من خلالها (الفصل الحادي عشر).

التنفيذ ـ التوفيق والتمكين:

٥ـ صوتُ التنفيذ: التوفيق بين الأهداف وتمكين الأنظمة من تحقيق النتائج (الفصل الثاني عشر).

٦ـ صوت التمكين: إطلاق حماس الآخرين وموهبتهم وتمهيدُ الطريقِ أمامهم ثمَّ الانسحاب من طريقهم (الفصل الثالث عشر). التمكين هو الثمرة النهائية لأدوار القيادة الأربعة.

الفصل الرابع عشر ـ العادة الثامنة والبقعة الرائعة، سَنُبيِّنُ في هذا الفصل كيف أنَّ المقاربة المعروضة في هذا الكتاب تعزِّزُ أبعاد العظمة الثلاثة؛ البعد الشخصي والقيادي والمؤسساتي، سوف تتعلَّم كيف تجتمع هذه الأبعاد الثلاثة وكيف يمكن ترجمتُها إلى قواعد أربعة للتنفيذ تمكِّنُ مؤسستك من تحقيقِ اختراقٍ في الانجاز في عصرِ عمَّال المعرفة.

الفصل الخامس عشر ـ استخدام أصواتنا بحكمة لخدمة الآخرين، يبين كيف ستقودنا العادة الثامنة (العثور على صوتك وإلهام الآخرين لكي يعثروا على أصواتهم) إلى العصر التالي لصوتِ الإنسان ـ عصر الحكمة. مرَّة أخرى

يتضـــمن هـــذا القسم الأخير قسماً للأسئلة والأجوبة، أكثر الأسئلة المطروحة شـــيوعاً، والتي تعاملتُ معها طوال عدَّة سنوات والتي لها علاقة بالمواضيع التي غطَّاها هذا الكتاب.

سؤال و جواب

سؤال: كيف تعرِّفُ القيادة؟

جواب: مرَّةً أخرى، القيادةُ هي إشعارُ الآخرين بقيمتهم وإمكانيَّاتهم بشكلٍ واضـــح حـــتى يروها في أنفسهم. لاحظ كلمتي قيمة وإمكانيَّة؛ يجب أن يشعر الناس بأنَّ لهم قيمة ذاتية بعيداً عن مقارنتهم بالآخرين، وأنهم يستحقُّون حبَّاً غير مشـــروط بغـــضِّ النظر عن سلوكهم أو أدائهم، بعد ذلك عندما تُشعر الناس بإمكانيَّاتهم وتخلقُ فرصاً تمكِّنهم من تطوير هذه الإمكانيات واستخدامها فإنك تؤسِّـــسُ عـــلى أرضيَّة راسخة. أمَّا عندما تُشْعِرُ الناس بأنَّ قيمتهم مستمدَّة من الخـــارج فأنـــت تؤسِّـــسُ على أرضيَّةٍ مهلهلة ولن تستطيع أبداً أن تضاعف إمكانياتهم.

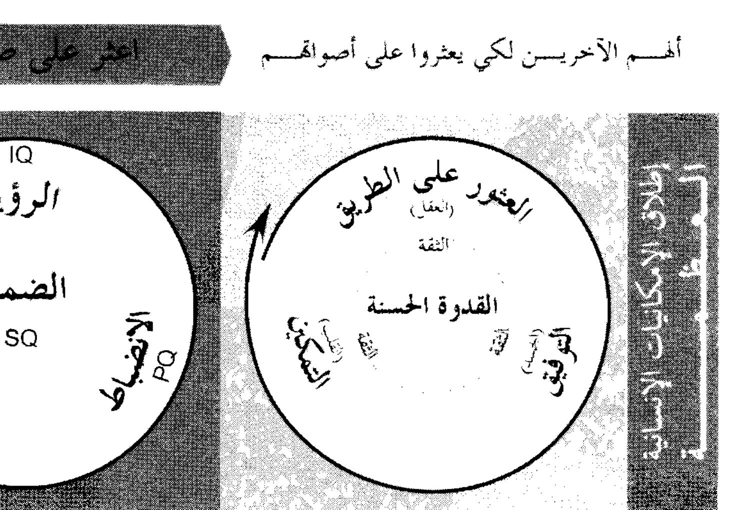
ســـؤال: هناك العديد من كتب القيادة اليوم، ما الذي يميِّز كتابك ويضيفُ إليه قيمةً يختلفُ بها عن سواه؟

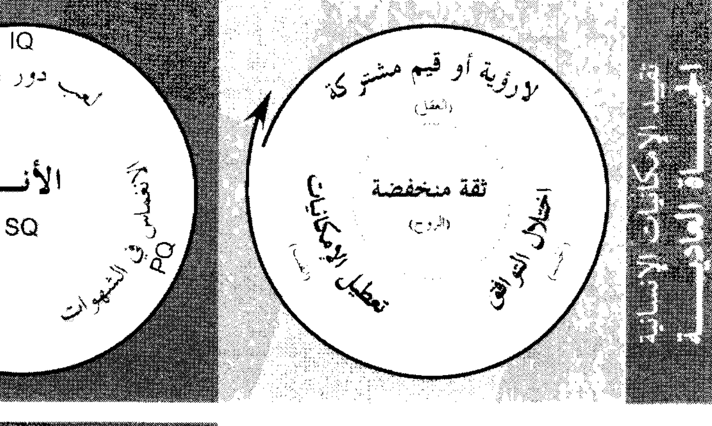
جـــواب: ما الذي يميِّز هذا الكتاب ويضيفُ إليه قيمةً يختلف بها عن سواه؟ هناك خمس ميِّزات يتصف بها هذا الكتاب:

أولاً: الـــتطوير المتـــتابع. لا أعـــرف كتاباً يركِّز على ضرورة تحقيق التطوير والانســـجام على الصعيد الشخصي قبل بناء الثقة في العلاقة مع الآخرين، وعلى أنَّ هذين الأمرين ضروريان لبناء مؤسسات فعَّالة تعمر طويلاً، بما في ذلك الأسر.

ثانـــياً: مقاربة هذا الكتاب تعتمد على منظور الإنسان المتكامل. لا أعرف كتاباً يتناول الذكاءات الأربعة كلها، ويعطي الأهمية القصوى للذكاء الروحي أو الضمير في قيادة الذكاءات الثلاثة الأخرى.

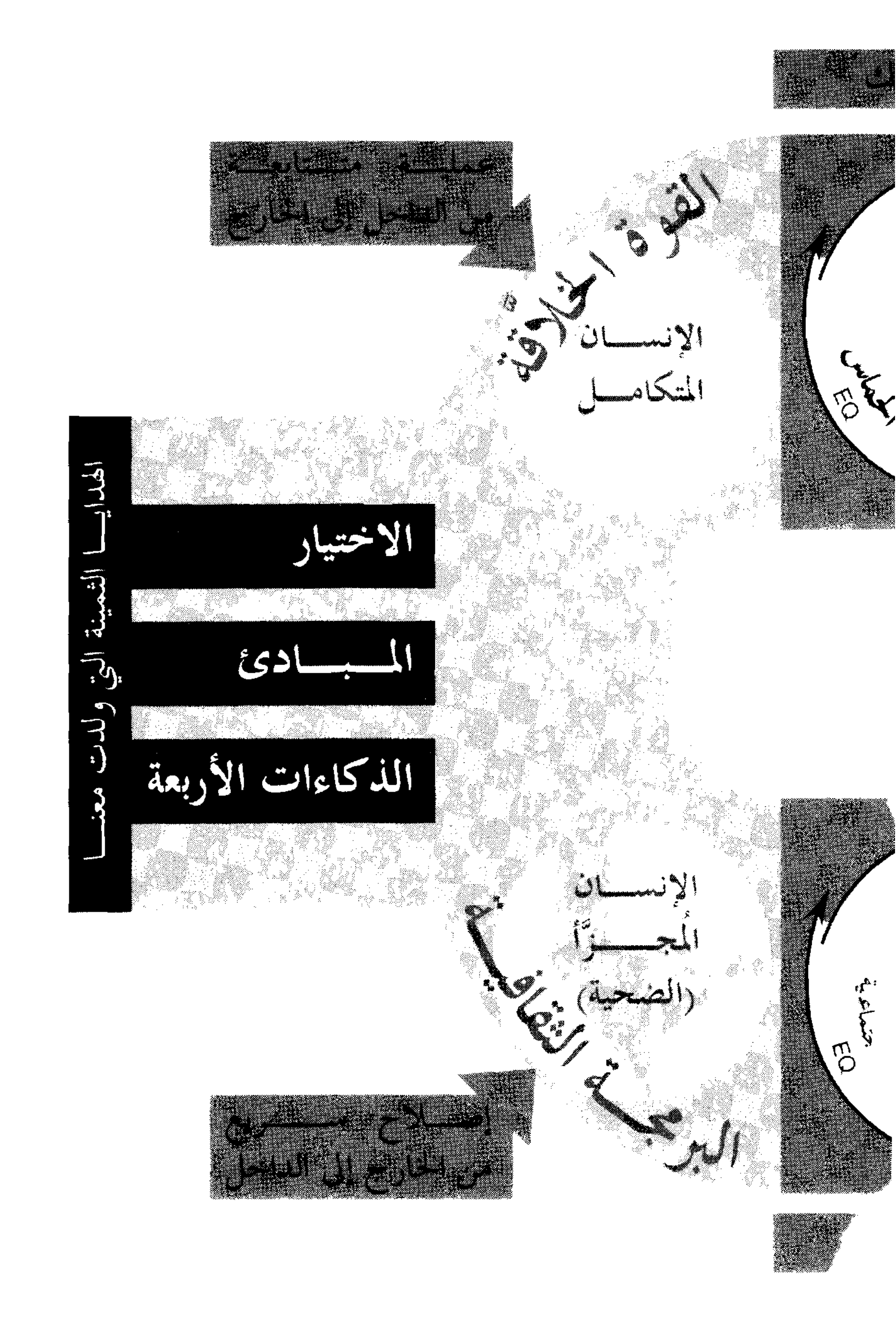
أفهـم الآخريـن لكي يعثروا على أصواتهـم





امنع الآخرين من العثور على أصواتهم واستخدامها

الشكل ٦ ـــ ١٠


عملية متتابعة
من الداخل إلى الخارج
القوة الخارقة
الإنسان المتكامل
الهدايا الثمينة التي ولدت معنا
الاختيار
المبادئ
الذكاءات الأربعة
الإنسان المجزأ (الضحية)
البرمجة الثقافية
إصلاح سريع
من الخارج إلى الداخل
EQ
EQ

ثالثاً: يعتمد هذا الكتاب بشكل كلّي على المبادئ الأبدية الكونية الثابتة بذاتها، وهي تختلف عن القيم التي يمتلكها كُلُّ الناس وكُلُّ المؤسسات لكنّها قد لا تكون مبنيَّة على المبادئ. كما تعلم، القيم تتحكمُ في سلوكنا، لكن المبادئ هي التي تتحكم في عواقب هذا السلوك. عندما ترفع طرفَ العصا سيرتفع الطرفُ الآخر.

رابعاً: ما يعلّمه هذا الكتاب هو أنَّ القيادة من خلال عملية التطوير المعتمدة على المبادئ يمكن أن تصبح خياراً (السلطة الأخلاقية) وليست منصباً (السلطة الرسمية)، والمفتاح إلى عصر عمال المعرفة الجديد هو أن تفكِّرَ بإطلاق الإمكانيات لا التحكمَ فيها، وبعبارةٍ أخرى أنت تدير الأشياء لكنك تقود الناس.

خامساً: إن المقاربة التي تعتمد على منظور الإنسان المتكامل مفيدة بشكل خاص للمؤسسات ـ بما فيها الأسر ـ و ذلك باستخدام أدوار القيادة الأربعة (أن تكون مثالاً يُقتدى به، تحديد المسار، التوفيق، التمكين) إن هذا المنظور يملك قوة تفسيرية مذهلة يمكن استخدامها في تشخيص أيِّ مشكلة أو تحدٍّ، وفي تحديد أهم الخطوات في الطريق إلى الحل.

سؤال: هل يمكن تعليم القيادة؟

جواب: لا، ولكن يمكن تعلُّمها. مرَّة أخرى، المفتاح هنا في استخدام المسافة بين المؤثر أي: التعليم، و الاستجابة أي: التعلُّم، وإذا استخدم الناسُ حرِّيتهم في الاختيار لتعلُّم المعرفة والمهارات والصفات الشخصية اللازمة للقيادة (الرؤية، الانضباط، الحماس، الضمير) فسوف يتعلمون كيف يصبحون قادةً يَسْعَدُ الآخرون باتباعهم. في الحقيقة سيصبح كل من القادةِ وأتباعهم أتباعاً للمبادئ. في النهاية إن الفريق الذي يُقادُ بشكلٍ جيِّد هو فريقٌ متكامل، حيثُ تصبح نقاطُ قوَّة أفراده منتجة، في حين تفقدُ نقاط ضعفهم سلبيَّتها إذ تعوِّض عنها نقاطُ قوَّةِ الآخرين.

التركيز _

القدوة الحسنة

و تحديد المسار

الفصل السابع

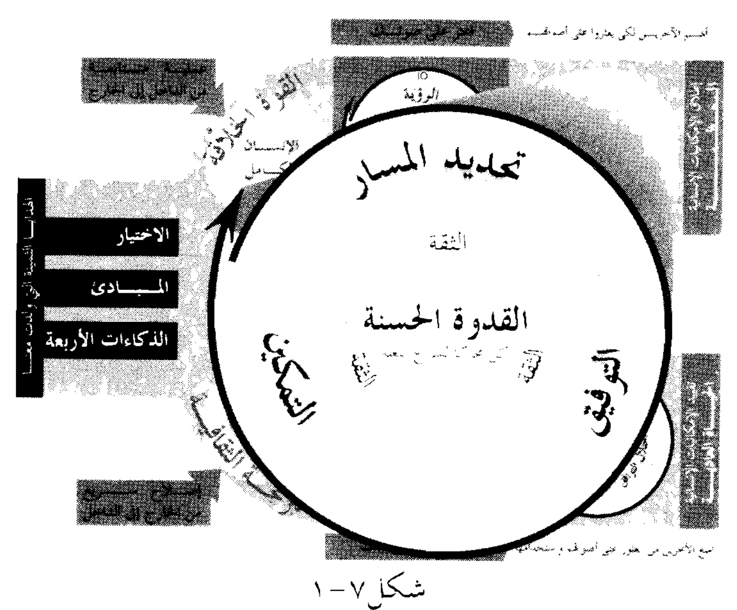
صوتُ التأثير

كن محرِّكاً لشراع التغيير

"يجب أن نصبح ذلك التغيير الذي نريدُ إحداثه في العالم"

غاندي

إن القـــدوة الحسنة هي روح أيٍّ جهدٍ قيادي و مركزه، وهي تبدأ بالعثور عـــلى صوتك ـــ أي تطوير الذكاءات الأربعة ـــ والتعبير عن هذا الصوت من خـــلال الرؤية والانضباط والحماس والضمير. عندما تكونُ قدوةً حسنةً تجسِّدُ صفات الشخصية القيادية فإن ذلك سيؤثر تأثيراً بالغاً في أدائك لأدوار القيادة الأخرى.



شكل ٧-١

إنَّ لعب دور القدوة الحسنة يتمُّ بشكلٍ أساسي من خلال لعب أدوار القيادة الـثلاثة الأخرى، بل إن القائد يشكل قدوة حسنة للآخرين قبل أن يلعب تلك الأدوار، و هـذا ما يجعل الناس يؤمنون به و يثقون به . إن القيادة الحقيقية لا تـتحقق إلا عـندما يرى الناسُ بأمِّ أعينهم كيف يشكِّلُ الشخصُ الذي يقوده ضـميره قدوةً حسنةً من خلال تأدية (أدوار تحديد المسار والتوفيق والتمكين)، عـندها سيكتشفُ الناسُ كم هم محترمون ومقدَّرون ومعترفٌ بقيمتهم، لماذا؟ لأنَّ آراءَهـم تؤخـذ بالحسبان، ولأنَّ ما يقدِّمونه يتمُّ احترامه، ولأنَّ تجربتهم الفريدة يتمُّ تقديرها. إنهم يساهمون بشكلٍ حقيقي في عملية تحديد المسار، إنهم مشـاركون فعلـيُّون، هـم لم يسمعوا مجرَّد سماعٍ عن رسالة المؤسسة والخطة الاستراتيجية، بل ساهموا في تطويرهما حتى أصبحا وكأنهما ملكٌ لهم. ولكن إذا تم وضع بيان المهمة و الخطة الاستراتيجية من دون مشاركتهم فإنهم يصبحون جـزءاً منهما؛ إمّا لأنهم اختاروا ذلك بشكلٍ واعٍ، أو بسبب إعجابهم بالقائد النموذج.

في بعضِ الأحيان يكون التبني العقلي أو العاطفي أكثر قوَّةً من المساهمة، تجد هذا الأمر عند أتباع غاندي و مارتن لوثركينغ و نلسون مانديلا. حتى أنتَ قد تكـونُ معجباً بشدَّة بشخصٍ ما وملتزماً برؤيته دون أن تكون قد ساهمتَ في صـنع هذه الرؤية. هذا هو التبني، إنه قوَّة نفسية كبيرة جداً وفي بعض الأحيان أكـثر قـوّةً مـن المشـاركة الفعليَّة. ينطبق هذا الأمر على الرؤية والتخطيط الاسـتراتيجي أكـثرمن انطباقه على القيم. إن أصحاب الرؤية والاستراتيجيين العباقرة يتمُّ النظرُ إليهم على أنهم أصحاب امتياز، وغالباً ما تساعد الثقافةُ على هذه النظرة، ولكن بشرط توافر الثقة و الجدارة الشخصية بالثقة. على أيَّة حال يعتمد التبني في النهاية على مساهمةٍ من نوعٍ ما بشكلٍ مباشرٍ أو غيرِ مباشر.

إن لعـب دور القدوة الحسنة لا يَقومُ به الأفراد وحسب وإنما يمكن أن تقومَ به الفرقُ أيضاً. عندما يكون لديك فريقٌ من الأشخاصِ الذين يعتمدُ كُلٌّ منهم

على نقاط قوَّة الآخرين، والذين نظموا أنفسهم بحيث يجعلون نقاطَ ضعفهم غيرَ ذات تــأثير فأنــت تملكُ قوَّةً حقيقيَّة في المؤسسة. لذلك عندما تفكِّر بالقدوة الحسنة فكِّر بالأشخاص وبالفريق المتكامل. إنَّ روحَ الفريق المتكامل يعني أنك موجــودٌ في الفــريق لكي تلعبَ دوراً فريداً يعوِّض عن نقاط ضعف الآخرين. أنــتَ لستَ هناكَ لكي تعثرَ على نقاطِ ضعفِ الآخرين و تركِّزَ عليها، أو لكي تــتكلَّم عــنهم خلف ظهورهم، أنتَ في الفريق لكي تعوِّضَ عن نقاط ضعف الآخــرين مثــلما يقومون هم بالتعويضِ عن نقاط ضعفك. لا أحد يملك نقاطَ القوَّة كلِّها، وقليلٌ جداً من الناس من يستطيعون التفوُّقَ في أداءِ الأدوار كلها. وهكذا يصبح الاحترامُ المتبادَل ضرورةً أخلاقيَّة.

أسلوب التأثير

إن عــادة الاستجابة للرغبة الداخلية في صنع التغيير، في أن نكون أشخاصاً مهمِّــين، في أن نوسِّــع دائــرة تأثيرنا في الأشخاص والقضايا التي تهمُّنا، تبدأ بمنظومة تفكيرٍ، بموقفٍ، بخيارٍ هو خيارنا ـــ في أن نستخدم صوت التأثير.

عــندما أدرِّس المــبادئ الموجــودة في هذا الكتاب أحبُّ أن أفسح المجال للأسئلة؛ إما على الملأ أو بشكلٍ خاص، ودائماً أجد من يرفع يده ويقول كلاماً معــناه: "دكتور كوفي؛ هذه المبادئ عظيمة، أنا أؤمن بها، ولا تعرف كم أتمنَّى أن أعــيشَ وفقاً لها! لكنَّك لا تدرك ماذا يعني العمل في مؤسسة كالمؤسسة التي أعمل فيها. لوكان لديك رئيسٌ كرئيسي لعلمتَ أنَّه من المستحيل تطبيق الكلام الــذي تقوله. ماذا عليَّ أن أفعل؟" بإمكانك أن ترى كيف يفكر هؤلاء الناس. إنهم لا يرون إلا خيارين "رئيسي شخصٌ أحمق لا يمكن أن يتغيَّر، كُلُّ ما يمكنني فعلــه هــو؛ أن أتــرك العمل ـــ وهو أمرٌ لا أستطيع تحمُّله ـــ أو أن أبذلَ ما بوسعي لأتعايشَ معه ".

عندما أدرِّس كيفية تطبيق هذه المبادئ على الزواج والأسرة يأتي نساءٌ يقلن

الكـــلام نفسه عن أزواجهن، ورجالٌ يقولون الكلام نفسه عن زوجاتهم: "لو كنُـــتَ تعرفُ زوجي لفهمت ما أعنيه. لا توجد طريقة لتطبيق ما تعرضه علينا معـــه". مـــرَّةً أخرى هناك خياران: أن أنفصل عن شريك حياتي أو أن أتحمَّل الحياة معه بقدر استطاعتي.

مـــن السهل جدًّا أن يفكِّر الناس ويشعروا بطريقة: "أنا ضحيَّة، لقد حاولتُ كُـــلَّ شيء، لا يمكنني فعل المزيد، أنا عالق" إنهم محبطون وبائسون لا يرون أيَّ خيارٍ آخر.

عندما تلعبُ دورُ الضحيَّة فأنتَ تضحِّي بمستقبلك

إن جوابي على من يطرح هذا السؤال، عادةً ما يصدمه قليلاً، وعادةً ما أرى ذلـــك من خلالِ تحديق عينيه حتى إن البعض يعتبرون الجوابَ نوعاً من الهجوم علـــيهم. هذا هو الجواب الذي أقوله عادةً: "في كُلِّ مرَّة تعتقد فيها أن المشكلة في الآخرين أو في البيئة المحيطة بك فإنَّ هذا الاعتقاد بحدِّ ذاته هو المشكلة".

بعضهم يجيبني قائلاً: "إذن أنت تقول أنها مشكلتي".

"ما أحاول قوله هو أنَّك في كُلِّ مرَّة تربطُ فيها مشاعرك بنقطة ضعف شخصٍ آخـــر، تكون قد تخلَّيت لهذا الشخص عن حريَّتكَ في اختيار مشاعرك وسمحتَ له بالاستمرارِ في إفسادِ حياتك، و هكذا تكون قد جعلتَ مستقبلك رهينةً لماضيك".

من الواضح أن هذه مشكلةُ علاقاتٍ مع الآخرين، ولكن قبل أن يجد الناسُ صوتهم الخاص يستحيلُ أن يمتلكوا النضجَ والسلام الداخلي و الأخلاق اللازمة لتطبيق الحلول المعتمدة على المبادئ مع الرئيس (الأحمق)، ومن المحتمل أن يمتلك الـــناسُ القوَّة الداخلية دون أن يمتلكوا المهارات التي يحتاجُ امتلاكها إلى الصبر والممارسة المستمرة.

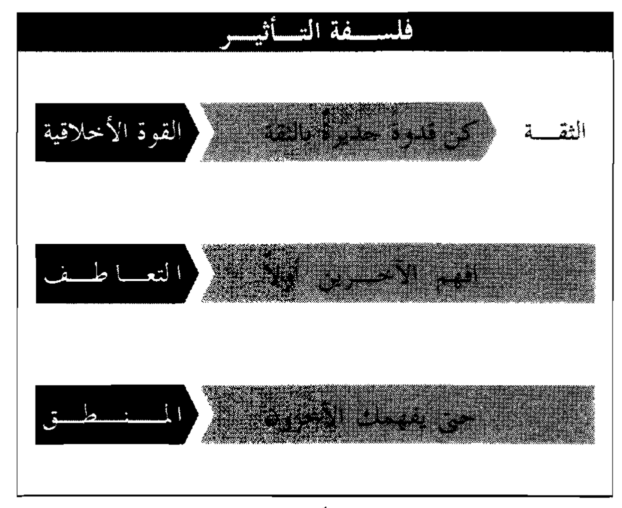
عـــادة مـــا يصحو الناس خلال عملية التعليم بفضل التفاعل المستمر معهم،

وعـــادةً ما نصلُ في النهاية إلى النقطة التي يدركون فيها أنهم ليسوا ضحايا، وأن باســـتطاعتهم أن يختاروا استجاباتهم لتصرُّفاتِ الآخرين. إن المجتمع يولِّد ويعزِّزُ مـــنظومةَ الـــتفكير المعتمدة على لعب دور الضحية واللوم، لكن باستطاعتنا أنا وأنـــت أن نستخدم الهدايا التي وُلِدَتْ معنا لكي تصبح القوَّة الخلاَّقة في حياتنا. باستطاعتنا أن نختار مقاربةً تزيدُ من تأثيرنا في المؤسسة التي نعملُ فيها. بإمكاننا أن نقودَ رؤساءَنا.

الفلسفة اليونانية في التأثير

إن الفلســـفة اليونانية في التأثير المسمّاة (القوة الأخلاقية والتعاطف والمنطق) هي ملخص ممتاز للعملية التي توسِّعُ بها دائرةَ تأثيرِك (انظر إلى الشكل ٧–٢)

ـــ القوَّة الأخلاقية تعني طبيعتك الأخلاقية، ومصداقيتك الشخصية، ومقدار ثقة الناس بنزاهتك وكفاءَتك. عندما يقوم الناس بشكل مستمر بتحقيق الوعود الـــتي قطعوهـــا على أنفسهم وبما هو متوقَّعٌ منهم بطريقة معتمدة على المبادئ عندها نقول: إنهم يملكون القوة الأخلاقية أو الذكاء الروحي SQ.



الشكل ٧–٢

ـ التعاطف هو الجانب الشعوري. إنه يعني تفهُّمَ مشاعر الآخرين وحاجاهم، والطريقة التي يرون بها الأمور وما الذي يحاولون إيصاله إلينا. إنه الذكاء العاطفي EQ.

ـ المنطق يعني قوَّةَ الطريقة التي تفكّر بها و تعرض بها أفكارك، و قدرتها على الإقناع؛ أي الذكاء العقلي IQ.

إن التتابع مهمٌّ جدًّا؛ فأن تستخدمَ المنطق قبل أن يشعر الناسُ بأهم فُهموا حقّاً هو أمرٌ لا جدوى منه، وأن تحاول إفهام أناس لا يؤمنون بأخلاقك هو أمرٌ لا جدوى منه أيضاً.

ذاتَ مرَّةٍ كنت أدرِّس (مجموعةَ العشرين)؛ مجموعة مكوَّنة من عشرين وكيل تأمين يجتمعون كل ثلاثة أشهر لتبادل الأفكار. كنتُ لمدة عامين الشخص الذي يزوِّدهم بالأفكار.

في أحد اجتماعاتنا في كانون الثاني (يناير) كانوا يشتكون ويتذمَّرون من برنامج التدريب والتطوير في الشركة. كانت الشعرة التي قصمت ظهر البعير هي حفل جوائز عالمي أقيم في هاواي قبل عيد الميلاد حيث قضوا جزءاً من وقتهم في التدريب. لم يتضمَّن التدريب أي تبادل للأفكار أو المعلومات فيما بينهم وكان أفضل ما فيه هو عرض الليزر المكلف والرائع. اشتكوا أن هذا التدريب كان نموذجاً عن التدريب الذي يتلقّونه، وأنه كان مؤقت التأثير و من دون فائدة.

سألتهم لماذا لم يغيِّروا هذا البرنامج. أجابوا: "حسناً، هذا ليس من شأننا فنحن لسنا مسؤولين عن هذا الأمر". أخبرهم أنَّ باستطاعتهم أن يغيِّروا برنامج التدريب إذا عزموا على ذلك. لقد كانوا من أهم الموظفين في المؤسسة كلّها وكانوا يمتلكون مصداقيَّة قوية (القوة الأخلاقية). كان باستطاعتهم أن يناقشوا أيَّ شخصٍ في المؤسسة. شجَّعتهم على أن يعرضوا على صنَّاع القرار وجهةَ

نظـــر هؤلاء الصنَّاع بطريقتهم نفسها أو حتى بشكل أفضل (التعاطف)، بما في ذلـــك مخاوفهم من تغيير برنامج التدريب والاحتفالات الجميلة. الهدف وصف هذه المخاوف حتى يقتنع أصحاب القرار أنهم قد فُهموا بشكلٍ عميق ويصبحوا مستعدين لتقبُّل توصيات (منطق) الممثلين.

وهكـــذا أرســـلوا اثنين من ممثليهم لرؤية رئيس المؤسسة و المدير التنفيذي والشـــخص المسؤول عن التدريب والتطوير، وفسح هذان الممثلان المجال أمام أصـــحاب القرار حتى يصفوا طريقة المؤسسة في التدريب والأسباب الكامنة وراءهـــا، وكذلـــك الصراعات الاقتصادية و السياسيَّة والثقافية التي سيسببها التغيير. استمر أصحاب القرار في الشرح حتى شعروا بأنهم قد فُهموا تماماً، وما إن شـــعروا بذلك حتى أصبحوا مستعدين تماماً للتأثُّر (إن مفتاح التأثير هو أن تتأثَّرَ أولاً؛ أي أن تكون منفتحاً على الآخرين ومتفهِّماً لهم). لقد سألوا الممثلين إن كانـــت لديهمـــا أيةُ توصيات، فقدَّما التوصيات وخطة عمل تتناول جميع الجوانب الاقتصادية والسياسية والثقافية التي تمَّ الحديثُ عنها.

بُهـــر صـــنَّاع القـــرار، وعلى الرغم من أن التوصيات كانت تقضي بالبدء بتصميم برنامجٍ جديد، فقد وافقوا مباشرة على تطبيقه في الشركة كلها. عندما اجتمعـــنا بعد ثلاثة أشهر أخبروني بما حدث معهم. قلت لهم: "والآن ما الذي تـــريدون فعلـــه، هل هناك حماقة أخرى في مؤسستكم تريدون تغييرها؟" لقد بُهـــرت مجموعـــةُ العشرين هذه بالطريقة التي مكَّنوا بها أنفسهم، ورأوا كيف أجدَتْ مبادرتُهم وشجاعتُهم وتعاطفُهم. لقد توقفوا عن اللوم والثرثرة وبدؤوا بـــتحمُّل المزيد من المسؤوليات، و في أثناء إتقانهم للعمل المطلوبِ منهم كانوا يتفحَّصـــون المجـــالات الأخرى و يرون الأمور بشكلٍ أوسع، ويرونَ أصحابَ القـــرار كبشرٍ يكافحون مثلهم تماماً ويحتاجون إلى القدواتِ الحسنة وليس إلى النقَّاد، يحتاجونَ إلى شمعةٍ تضيء الظلام وليس إلى قضاةٍ يحاكمونهم.

إنَّ هـــذه القصة توضِّح المقارنةَ التي تنطلق من الداخل إلى الخارج وتبينُ قوةَ

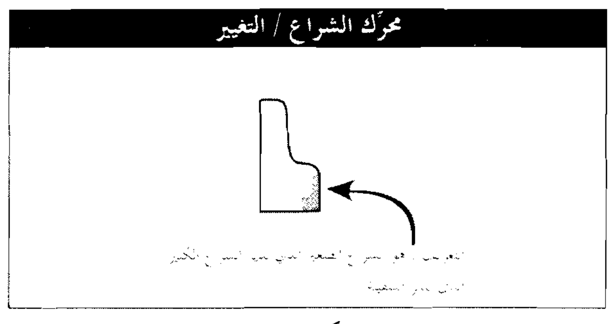
تلـــك المقاربة. تذكّر أنك عندما تعتقد أن المشكلة هناك فإن اعتقادك هذا هو المشكلةُ بحدٍّ ذاته.

آمـــل أن تـــرى بشكلٍ واضح كيف أنّك بممارستك للمبادرة و التعاطف، وبـــنائك للقـــوة الأخلاقية، وتركيزك على الأمور التي تقع ضمن دائرة تأثيرك، تســـتطيعُ أن تصبح محفّزاً للتغيير في أيِّ أسلوب من المواقف. مرَّة أخرى عندما تقـــوم بذلـــك تصبحُ فعليّاً قائداً لرئيسك أي إنه في حين يملك رئيسك السلطة الرسميَّة ستملكُ أنت السلطة الأخلاقيَّة والقدرة على التأثير.

كن محرِّكاً لشراعِ التغيير

لقـــد فهمتُ العبارة المدهشة التي تحدث تغييراً كبيراً في المنظور والتي وضعها بوكمنستر فوللر على قبره: "محرِّكٌ لشراع التغيير فقط".

إنَّ محرِّك الشراع في السفينة أو الطائرة هو شراعٌ صغير يدير الشراع الكبير الذي يدير السفينة كلّها(انظر الشكل ٧-٣)



الشكل ٧-٣

أعتقد أنَّ هناك عدداً كبيراً من محرِّكي شراعِ التغيير في كُلِّ مؤسسة ـــ سواء في العمل أو الحكومة أو المدارس أو الأسر أو المنظمات الاجتماعية واللاربحية ـــ الذيـــن يســـتطيعون أن يقودوا ويوسِّعوا دائرةَ تأثيرهم بغضِّ النظر عن المنصب

الذي يشغلونه. إنهم يستطيعون تحريكَ أنفسهم وفريقهم أوالقسم الذي يعملون فيه بطريقةٍ تؤثرٌ على المؤسَّسة كُلِّها. إن القائدَ المحرِّكَ لشراعِ التغيير يمارسُ المبادرةَ ضمنَ دائرةِ تأثيره مهما كانت هذه الدائرة صغيرةً.



الشكل ٧-٤

من أجل التوضيح انظر إلى الشكل ٧-٤ الذي تبدو فيه دائرتان، الدائرة الأكبر هي دائرة الاهتمام (تلك الأشياء التي تهمُّك) والدائرة الأصغر هي دائرة التأثير (تلك الأشياء التي تستطيع التحكُّمَ أو التأثيرَ فيها)، ويتضح في الشكل كيف أنَّ الجزء الأكبر من عمل الإنسان يقع خارجَ دائرةِ تأثيره.

أوردت في الفصل الأول بعضَ المعلوماتِ المذهلة التي خرجت بها دراسةٌ أجرتها شركة هاريس إنترأكتيف باستخدام أسئلة معادل الذكاء التنفيذي XQ التي قمنا بتصميمها. لأنَّ نتائج هذا البحث تحمل الكثير من الأفكار المفيدة سوف أستشهد بمزيد منها خلال ما تبقى من هذا الكتاب فيما يتعلَّق بموضوع التأثير، ربما يهمُّكَ أن تعرف أن ٣١% فقط من الذين أُجريت عليهم دراسة معادل الذكاء التنفيذي XQ قالوا: إنهم يركِّزون على الأشياء التي يستطيعون التأثير فيها مباشرةً أكثر من الأشياء التي لا يؤثِّرون فيها.

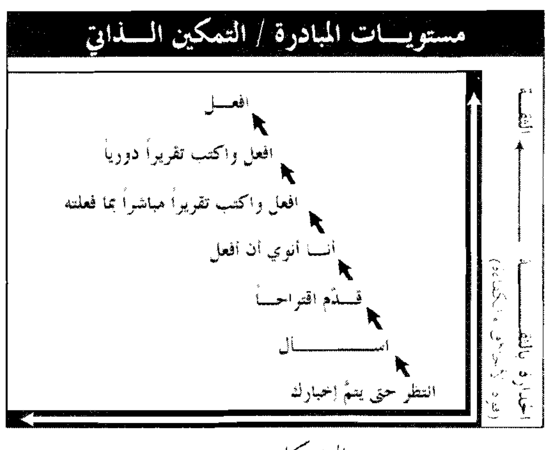
إن القادة الذين يلعبون دور محرِّك شراع التغيير ــ بغضِّ النظر عن منصبهم الــرسمي ــ يطبِّقون الرؤية والانضباط و الحماس والضمير على الحافة الخارجية لدائــرةِ تــأثيرهم، مما يؤدِّي إلى توسيعها. في كثيرٍ من الحالات لا يملك هؤلاء الأشخاص مناصبَ عليا أو صلاحيَّات رسميَّةً لاتخاذ القرار. إن اتخاذ المبادرة هو شكلٌ من أشكالِ التمكين الذاتي. أي إنه لم يقم قائدٌ رسمي بتمكينك، و لم تقم بنــية المؤسســة بتمكينك، و لم يقم وصفُك الوظيفي بتمكينك، بل أنتَ الذي مكَّنــتَ نفسك من خلال عملك على الموضوع أو المشكلة أو التحدِّي الماثل أمامكَ حيث تستخدم القَدَرَ المناسبُ من المبادرة أو التمكين الذاتي.

السؤال الأساسي هو دائماً: ما أفضلُ شيءٍ يمكنني فعله في هذه الظروف؟

سبعة مستويات للمبادرة أو التمكين الذاتي

في الشكل الآتي (انظر إلى الشكل ٧-٥) سوف ترى طيفاً مكوَّناً من سبعةِ مســتوياتٍ من المبادرة، تبدأ من (انتظر حتى يتمَّ إخبارك)، في الحدِّ الأدنى من المبادرة، إلى (اسأل) إلى (قدِّم اقتراحاً) إلى (أنا أنوي أن أفعل) إلى (افعل واكتب تقريــراً مباشراً بما فعلته) إلى (افعل واكتب تقريراً دورياً) وأخيراً (افعل) الذي يقع مباشرةً في صميمِ قدرتك على التحكُّم والتأثير.

علــيك أن تخــتار مســتوى المبادرة الذي ستستخدمه اعتماداً على وقوع الموضــوع الذي ستبادر فيه داخل دائرة التأثير أو خارجها. إنَّ ذلك يحتاج إلى إحساس بالموقف و حكم صحيح على الأمور، ولكن شيئاً فشيئاً ستتوسَّع دائرةُ تأثيرك. اختيار مستوى المبادرة يوسِّعُ تعريفنا لمعنى (الصوت) بحيث نستطيع أن نجد صوتنا في أيِّ ظرفٍ من الظروف. قد نجد صوتنا في عملٍ لا نتمتع به على الإطلاق، فمن خلال استخدام مستوى المبادرة نستطيع تغيير طبيعة هذا العمل أو نســتطيع الــتأثير في الآخرين الذين يقعون ضمن دائرة تأثيرنا ولكن خارج نطاق عملنا.



الشكل ٧–٥

في عملـــنا الحالي نستطيع أن نكافح من أجل التفوُّق. نستطيع أن نسعى إلى التفوُّق عالمياً وليس على المستوى الوطني أو مستوى المنطقة أو الموقع. يستطيعُ المحامي أن يكون صانع سلام، ويستطيع المعلّم أن يكون راعياً ومدرباً ومرشداً، ويســـتطيع الطبيب أن يركّز على التعليم والوقاية وأن يتعامل مع الإنسان ككُلٍّ واحـــد بدلاً من التعامل معه كمجموعةٍ من الأعضاء والتقنيات والكيماويات، ويســـتطيع الآبـــاء أن يبذلوا ما بوسعهم ليجعلوا ٨٠% من تعاملهم مع أبنائهم تعـــاملاً إيجابـــياً و ٢٠% فقـــط للمتابعة والتصحيح والتأديب، يستطيع رجل المبـــيعات أن يصغي أكثر لحاجات الآخرين وأن يستجيب لها بنزاهة، ويستطيع المديـــر التنفـــيذي أن يـــبذل جهـــده لكي يقلّلَ من وعوده ويزيد من عطائه. باختصار، دائماً وفي كل مكان نستطيعُ أن نعلّمَ المبادئ، وأحياناً قد نضطر إلى استخدام الكلمات.

دعونا نشرح كُلَّ مستوى من مستويات المبادرة.

١ـــ انتظر حتى يتمَّ إخبارك

يعـــني هذا المستوى: الاهتمام بالأمور التي تقع خارج دائرة تأثيرك وخارج

عملك في آنٍ واحد. في هذه الحالة ما عليك إلاَّ الانتظار. أنتَ لا تريد هنا القيام بأعمالِ الآخرين ولا تريد تقديم اقتراحات حول أمور تقع خارج دائرةِ تأثيرك. إنَّ الناس لن يثقوا باقتراحاتك لأسباب مختلفة، وسوف يرون هذه الاقتراحات غير مناسبة أبداً وربما يرونك خارج الخطّ تماماً. إن التحرُّك في المجالات التي تقع خارج دائرة تأثيرك سوف يؤدي في الحقيقة إلى تقليص هذه الدائرة.

إذن ما الذي يجب عليك فعله؟ ابتسم، تماماً كما جاء في دعاءِ السكينة الذي يردِّده أعضاء منظمة (كحوليون مجهولون):

إلهي، امنحني السكينة
لأتقبَّل الأشياء التي لا أستطيع تغييرها
وامنحني الشجاعة لأغير الأشياء التي أستطيعُ تغييرها
وامنحني الحكمة لأعرف الفرق بين الحالتين

وهكذا لن تبددَ طاقتك في أمورٍ لا تستطيع تغييرها. والآن إذا كانت لديك القدرة على التأثير في شخصٍ يستطيع تغيير هذه الأمور يمكنك الانتقال إلى مستوى أعلى من المبادرة والتمكين الذاتي. ولكن ليس من السهل أن تبتسم وألاّ تفعل شيئاً إزاء الموضوع الآن.

كثيرٌ من الناس يغرقون في التفكير بأمورٍ لا يستطيعون تغييرها في الوقت الحاضر. إنهم يتبادلون قصص الحروب الوهمية ويدغدغون مشاعر بعضهم بعضاً بالحديث عن أمور لا يستطيعون تغييرها، لكن ذلك يضعف قدرتهم على التأثير في الأمور التي يستطيعون التأثير فيها. مرَّةً أخرى إن مستقبل هؤلاء الأشخاص يصبح أسيراً لماضيهم. بعد ذلك يقع هؤلاء الأشخاص في فخ الاتكالية الذي يؤدِّي إلى ما أدعوه؛ السرطانات العاطفية الخمسة (الانتقاد و الشكوى والمقارنة والمنافسة والمعارضة). إن الأشخاص الذين يفتقرون إلى الشعور بالأمن الداخلي يطلبون هذا الشعور من مصادر خارجية. ولأنهم يتكلون على المحيطِ بشكل

دائم، فإنهم ينخرطون في هذه السلوكيات السرطانية المدمرة هذه السرطانات العاطفية الخمسة تنتقل فعلياً إلى العلاقات وأحياناً إلى الثقافة كلّها. وهكذا تصبح المؤسسة مؤلفة من عدة أقطاب ومنقسمة على ذاتها بحيث يستحيل تقريباً تقديم خدمة ممتازة للزبائن.

السلوكيات السرطانية الخمسة

- ◄ الانتقاد
- ◄ الشكوى
- ◄ المقارنة
- ◄ المنافسة
- ◄ المعارضة

الشكل ٧-٦

هناك ملاحظة حول المنافسة:

على الرغم من أن المنافسة مدمِّرة عندما تكون ضمن العلاقات والأسر وفرق العمل والثقافات، إلا أنني أعتقد أنها مفيدة جداً في بعض المجالات كالرياضة والتنافس في السوق؛ فهي تحفّز الناس وتدفعهم إلى أن يعطوا أفضل ما لديهم. في السوق أنت تنظر إلى منافسك وكأنه معلمك الذي يرشدك إلى الطريق، عندما تحاول هزيمةَ منافسك في السوق فأنت في الحقيقة تحاول أن تقدم خدمة أفضل لزبائنك، وأن تتعلم من أولئك الذين يقومون بالعمل بشكلٍ أفضل وأسرع مما تقوم به. هذه هي قوة السوق الحرَّة : فهي تؤدي إلى المنافسة في السوق والتعاون داخل مكان العمل. إنَّ علينا أن نستخدم لغتين وأن نتجنَّب العقلية الأحادية التي وصفها أبراهام ماسلو بقوله:

"إن الإنسان الذي يتقن استخدام المطرقة يرى كُلَّ شيءٍ مسماراً".

٢ـــ اسأل

من المعقول والمنطقي أن تسأل عن أمر له علاقة بوصفك الوظيفي لكنه يقع خارج دائرة تأثيرك. بما أنه يقع خارج دائرة تأثيرك لا يمكنك فعل الكثير إزاءه، ولكن بما أنه يؤثّر في عملك فإن الكثيرين يعتبرون أن من حقك أن تسأل على الأقـــل. إذا كـــان السؤالُ ذكيًّا وناجماً عن تحليلٍ شاملٍ وتفكيرٍ حذرٍ فقد يثير إعجابَ الآخرين ويوسِّعُ دائرةَ تأثيرِك.

٣ـــ قدِّم اقتراحاً

أين تضع (قدِّم اقتراحاً)؟ مباشرة عند الحافة الخارجية لدائرة تأثيرك. إنه ليس ضـــمن عملـــك. أنت تقدم اقتراحاً خارج نطاقِ عملك وخارج حدود دائرة تأثيرك.

نجـــد توضيحاً جميلاً للمستوى الثالث من المبادرة والتمكين الذاتي في الميثاق العســـكري لعمـــل الموظفين المكتمل. إن الخطوات الخمس التي يتضمنها هذا الميثاق هي:

١ـــ حلِّل المشكلة.

٢ـــ قدِّم حلولاً بديلة.

٣ـــ طوِّر خطوات مقترحة لتنفيذ الحلول.

٤ـــ خـــذ بعـــين الاعتبار كل المجالات (السياسية والاجتماعية والاقتصادية و الكفاءات ...إلخ)

٥ـــ قدِّم اقتراحك بطريقة تجعل الموافقة عليه بحاجة إلى توقيعٍ واحدٍ فقط.

إن تطبـــيق ميثاق عمل الموظفين المكتمل يتطلَّب من المدير التنفيذي الانتظارَ للحصـــول على أفضل عمل. أولاً: عليه أن يطلبَ من الناس التفكيرَ بالمشاكل والمواضيع، ثمَّ تقديمَ اقتراح نهائي بعد أن يفكّروا بأفضل الحلول، وعلى المدير أن ينظر فقط إلى الاقتراح النهائي.

باستخدام ميثاق عمل الموظفين المكتمل لا يقوم المديرون في المناصب العليا بإنقاذ الأشخاص الذين يحبُّون الإجابات السريعة و السهلة ولو كانوا يرغبون في تقديم هذه الإجابات.

إذا لم ينتظر المدير التنفيذي حتى الانتهاء من تطبيق الميثاق بشكلٍ كامل فهو يحرم الناس من فُرص النموِّ، وفي هذه الحالة هم يضيِّعون وقت الشركة. كذلك لا يمكن أن تسأل الناس عن النتائج إذا حدَّدت لهم مسبقاً طريقةَ عملهم.

> **"عندما كنتُ في صقلية أخبرت جنرالاً كان متردِّداً في الهجوم بأني أثق به ثقةً تامَّة وكدليلٍ على ذلك ذهبتُ إلى منزلي.**
>
> **لا تخبر الناس أبداً بما يجب عليهم فعله وسوف يدهشونك بعبقريَّتهم.(١)**
>
> **الجنرال جورج إس. باتون**

يمكنك أن ترى كم توفِّر هذه الطريقة من وقتٍ وجهدٍ على المديرين، وكم تحثُّ الموظفين على مزيد من المبادرة. لقد رأيت هذه الطريقة تعمل بشكلٍ رائع في العديد من الشركات. إنَّها توسِّعُ مباشرةً دائرة تأثير الإنسان(*).

٤ـــ أنا أنوي أن أفعل

(أنـــا أنـــوي أن أفعل) هو مستوى مبادرة أعلى من تقديم الاقتراح ويُعتبر امـــتداداً له. تعلَّمـــت هذا المبدأ عندما كنت أبحر في جزر هاواي على غواصة ســـانتا فو النووية التي يبلغ ثمنها عدة مليارات من الدولارات في أثناء التدرُّب عـــلى حَـــرْبٍ وهمية. لقد كان منظراً رائعاً عندما وقفت على الجسر مع قائد الغواصـــة الكابتن ديفيد ماركيت ونحن نقلع من ميناء بحر لاهانيا ورأيتُ أمامي مـــئة يـــاردة مـــن جسم الغواصة الطويل ـــ ما يعادل طول ملعب كرة القدم الأمريكية ـــ وحوالي مئة ياردة خلفي تشقُّ طريقها في الماء.

(*) للحصـــول على نسخة مجانية من موضوع كامل عن ميثاق عمل الموظفين المكتمل قم بزيارة الموقع الآتي www.the8thhabit.com

في أثـــناء نقـــاشٍ كنت أجريه مع الكابتن، تقدم ضابط منَّا وقال: "كابتن، أنوي أن أنزلَ بالغواصة أربع مئة قدم" سأل الكابتن: "ما عمق المحيط؟" أجاب الضـــابط: "ثمان مئة قدم" سأل الكابتن: "ماذا يقول السونار (جهاز يتحسَّس وجود الغواصات والسفن الأخرى وغيرها من الأشياء) "؟

أجاب الضابط: "لا شيء سوى السمك" قال الكابتن: "أمهلنا عشرين دقيقة ثمَّ نفذ ما نويته"

طـــوال الـــيوم كان الناس يأتون إلى الكابتن ويقولون: "أنوي أن أفعل هذا الأمر" أو "أنوي أن أفعل ذاك الأمر" وكان الكابتن غالباً ما يسألُ بعض الأسئلة ثم يقول: "ممتاز". أحياناً لم يكن يسألُ أيَّ سؤالٍ ويقول: "ممتاز". كان الكابتن يحتفظ لنفسه بقمة جبل الجليد الظاهرة من القرارات لكي يوافق عليها، والكتلة الكـــبيرة من جبل الجليد ـــ ٩٥% من القرارات ـــ كانت تُتَّخذ من دون أيِّ مشـــاركةٍ أو موافقة من الكابتن.سألتُ الكابتن عن أسلوبه في القيادة، فأخبرني أنَّه يمكِّن جنوده إلى أقصى حدٍّ يسمح به نظام البحرية. كان يعتقد أنه إذا طلب من جنوده ألاَّ يمتلكوا المشكلة فقط وإنما أن يمتلكوا الحلَّ معها فإنَّهم سيبدؤون برؤيةِ أنفسهم كحلقة مهمة في سلسلة القيادة. لقد بنى ثقافةً ناضجةً إلى درجةٍ تجعـــل الضـــباط والبحارة يعلنون عن الأمور التي ينوون فعلها والتي لها علاقة بسلطة اتخاذ القرار الخاصة بالكابتن.

"أنـــوي أن أفعل" تختلف عن "أقترح"؛ فالشخصُ هنا قام بمزيدٍ من التحليل وأصبح جاهزاً لتنفيذ العمل بمجرَّد الموافقة عليه. إنه لا يمتلك المشكلة فقط لكنه يمتلك الحَلَّ أيضاً وهو جاهزٌ لتنفيذه.

لقد كان هؤلاء البحارة يملكون شعوراً حقيقياً بالقيمة الإضافية؛ وهو شعورٌ لم يملكوه عندما كان رَبابنةُ الغواصة السابقون يستخدمون نمط (انتظر حتى يتمَّ إخبارك)، لذلك يقع نمط "أنا أنوي أن أفعل" على الحدود الخارجية لدائرة تأثير الإنسان ولعمله الخاص به.

إن التمكين الحقيقي ينقصُ من تبديد الطاقات ويفرِّغ الأشخاص الموجودين في المناصب العليا لأعمالٍ ذات عائد أكبر. بعد شهور من رحلتي في تلك الغواصة سُررتُ كثيراً برسالةٍ تلقيتها من الكابتن ماركيت يخبرني فيها أن غواصة سانتا فو حازت على ميدالية آرلايت بورك كأفضل قطعةٍ بحرِّيةٍ في الباسيفيك. تلك هي ثمرة التمكين بتحريك شراعِ التغيير.

٥ـ افعل واكتب تقريراً مباشراً بما فعلته

(افعل واكتب تقريراً مباشراً بما فعلته) يقع خارج حدود دائرة تأثير الإنسان ولكن ضمن حدود عمله. أنت تخبرُ هنا مباشرة بما فعلته لأن الآخرين يريدون أن يكونوا على علم. هذا النمط يمكِّنُ الآخرين من التأكُّدِ من أنَّ الأمورَ تسيرُ على ما يرام، ومن التصحيح إذا دعتِ الحاجة.

وهو يزوِّدُ الآخرين بالمعلومات التي يحتاجونها قبل اتخاذ قرارات تالية أو القيام بأعمالٍ للمتابعة.

٦ـ افعل واكتب تقريراً دورياً

هذا المستوى من المبادرة يناسب الأعمال التي قد تكون جزءاً من تقييم ذاتي اعتيادي في اجتماعٍ لتقييم الأداء، أو جزءاً من تقرير رسمي بحيث يمكن نقل المعلومات إلى الآخرين والاستفادة منها. عندما تقدِّم تقريراً دورياً تجد نفسك بشكلٍ واضح ضمن وصفك الوظيفي وضمن دائرةِ تأثيرك.

٧ـ افعل

عندما يكون العمل في مركز دائرة تأثيرك ومن صميم وصفك الوظيفي كُلُّ ما عليك فعله هو أن تقومَ بهذا العمل. في بعضِ الأحيان وفي بعض الثقافات يكون الحصول على المسامحة أسهل من الحصول على الموافقة. لذلك إذا كنتَ مقتنعاً بأنك على حقٍّ وبأنَّ العمل لا يبعد كثيراً عن دائرة تأثيرك قد يكون من الأفضل أن تقوم به مباشرة.

هـــناك قوة عظيمة تكمن في فكرة تحمُّل المسؤولية والقيام بالعملِ مباشرةً، هذا المستوى الأعلى من مستويات المبادرة يذكّرني بقصَّة حقيقية تُدعى (رسالة إلى غارسيا).

(عـــندما اندلعت الحرب بين إسبانيا والولايات المتحدة في بداية القرن، أراد رئـــيس الولايات المتحدة إيصال رسالة إلى ثائر كوبي يُدعى غارسيا. كان ذلك الثائر مختبئاً في مكان ما في جزيرة كوبا لا يصل إليه البريد أو الهاتف. لم يعرف أحـــدٌ كيف يمكن الوصول إليه. لكن ضابطاً اقترح اسم شخصٍ واحدٍ يستطيع فعل ذلك هو روان.

عـــندما ســـلّم ماك كينلي الرسالة إلى روان في واشنطن العاصمة لم يسأل الضابط: "أين هو؟ كيف أصل إليه؟ ماذا تريدني أن أفعل عندما أصل إلى هناك؟ كيف أعود؟" كل ما فعله هو أنه أخذ الرسالة واكتشف بنفسه كيف يصل إلى غارســـيا. اســـتقلّ قطـــاراً إلى نيويورك ثم ركبَ سفينةً إلى جامايكا، ثم كسر الحصار الإسباني المضروب على كوبا في قاربٍ صغير، ثم تجاوز الغابات الكوبية ما بين ركوبٍ ومشي حتى وصل إلى غاريسا الساعة التاسعة صباحاً بعد تسعة أيـــام من السفر، وفي الساعة الخامسة من اليوم نفسه قَفلَ راجعاً إلى الولايات المتحدة)

وقـــد كتـــب إلبرت هوبارد معلّقاً على هذه القصة: "إنَّ قلبي يهتزُّ إعجاباً بالرجل الذي يقوم بعمله عندما يكون الرئيسُ غائباً كما لو أنه حاضر. بالرجل الـــذي عـــندما يُعطـــى رسالة لغاريسا يأخذها بهدوء دون أن يسأل أيةَ أسئلة سخيفة ودون أن يبيِّتَ نيَّةً لإلقائها في أقربِ بالوعة، ولا يفكّر إلا بإيصالها. إنّ الحضارة عبارة عن بحث قَلِقٍ ومستمر للعثور على مثل هؤلاء الرجال. أيُّ شيءٍ يطلبه رجل من هذا النوع سوف يُلبَّى. إنه نادرٌ جدّاً إلى درجةٍ أنه ما من ربِّ عمـــلٍ يســـتطيعُ التخلّي عنه. إنه مطلوبٌ في كل مدينةٍ وبلدةٍ وقرية، في كل مكتـــبٍ ومَحلٍّ ومخزنٍ ومصنع. إن العالم مُتَلهفٌ للعثورِ على مثل هذا الرجل،

إنّه مطلوبٌ ومطلوبٌ بشدّة ـ الرجل الذي يستطيع نقل (رسالة إلى غاريسا)(*)".

روح محرِّك شراع التغيير

يمكنك أن ترى أنّه بغضّ النظر عن الموضوع أو المشكلة أو الأمر الذي يقلقكَ تستطيعُ أن تُمكّنَ نفسكَ من الإقدام على مبادرةٍ من نوعٍ ما. كن حساساً، كن حكيماً، كن حذراً بشأن الوقت ولكن افعل شيئاً ما. تجنب الشكوى والانتقاد والسلبية، احذر من أن تتهرَّب من المسؤولية وتلوم الآخرين ببساطة على فشلهم.

إننا نعيشُ في ثقافة اللوم؛ ٧٠% من الذي أجابوا على أسئلة اختبار الذكاء التنفيذي قالوا: إن الناس في مؤسساتهم يميلون إلى اللوم عندما تحدثُ مشكلة ما، لذلك أنتَ عندما تتحمَّلُ المسؤولية إنما تسبحُ عكس التيار. إنّ أخذ زمام المبادرة يتطلَّبُ شيئاً من الرؤية، بعض المقاييس التي يجب الارتقاء إلى مستواها أو بعض التحسُّن الذي يجب تحقيقه. وهو يتطلَّبُ بعضَ الانضباط و حضورَ العاطفة والحماس في أثناء العمل، ويتطلّبُ القيام بهذا العملِ بطريقةٍ معتمدة على الضمير أو المبادئ للوصول إلى غايةٍ سامية.

لقد وصف توم بيترزأسلوب محرِّك شراع التغيير وروحه:

"إن الرابحين هم أولئك الذين يعشقون الأعمال التافهة، لماذا؟ لأن هذه الأعمال تمنحهم مساحة واسعة للتحرُّك؛ لا أحد يهتم! لا أحد يراقب! أنت ملكٌ لنفسك! أنت مَلِك! يمكنك أن توسِّخَ يديك، أن ترتكب أخطاءً، أن تخاطر، أن تأتي بالمعجزات! إنّ مصيبة الأشخاص الذين لا يمكّنون أنفسهم تكمن في افتقارهم إلى أي مساحةٍ يمكن أن يتحرّكوا فيها وينجزوا أمراً رائعاً.

(*) من أجل نسخة مجانية من الموضوع الكامل (رسالة إلى غاريسا) قم بزيارة الموقع الآتي www.the8thhabit.com

الفكرة الأساسية هنا هي: تمتَّع بالمهمّات الصغيرة أو التوافه التي لا يريدها أحد! ابحـــث عنها! إنها رُخصةٌ بالتمكين الذاتي سواء كانت إعادةَ تصميمِ استمارة أو التخطيط لخدمة زبون في عطلة نهايةالأسبوع... يمكنك أن تحوِّل هذه الأعمال الصغيرة إلى شيءٍ عظيم تفخرُ به ويثيرُ إعجاب الآخرين." (٢)

عملـــتُ ذات مـــرَّةٍ مساعداً إدارياً لرئيسِ إحدى الجامعات، كان ديكتاتورياً ومـــتحكّماً، ويعـــتقد دائماً أنه يعرف ما هو الأفضل، وكان يتخذ كُلَّ القرارات المهمَّـــة. مـــن جهةٍ أخرى كان صاحبَ رؤية ورجلاً عبقرياً وموهوباً، لكنه كان يعامل الجميع وكأنهم مراسلون "اذهب إلى هذا، اذهب إلى ذاك "وكأنهم لا يملكون عقـــولاً. بالـــتدريج أُصيب أولئك الرجال والنساء المتعلمون والمندفعون بالإحباط وعُطِّلت إمكانياتهم. كانوا يقفون في الممرات ويتبادلون الشكاوى حول المدير:

"لا أصدق أنه فعل ذلك"

"دعني أُعلمك بآخر الأنباء"

"تعتقد أن هذا أمرٌ سيئ. لو رأيتَ ما الذي فعله عندما جاء إلى قسمنا"

"حقاً، لم أسمع ذلك من قبل"

"لم أشـــعر في أي عمل من قبل بمثلِ هذا التقييد بكلِّ تلك القوانين الحمقاء والبيروقراطية، إنه أمرٌ محبط".

كانوا يقضون الساعات في تبادل الهموم والشكوى.

ثم جاء (بن) الذي سلك طريقاً آخر؛ لقد انتقل مباشرة إلى المستوى الثالث من مستويات المبادرة والتمكين الذاتي. ومع أنه كان يُعامل كمراسل إلاّ أنه قرَّر أن يقدِّم اقتراحاً.

لقـــد قـــرَّر أن يكون أفضل مراسل؛ مما أعطاه المصداقية (القوة الأخلاقية). أصـــبح يتوقع حاجات الرئيس، والأسباب الكامنة خلف تكليفه بمهام المراسل "الان، لـــنرَ لمـــاذا يريد الرئيس هذه المعلومة؟ إنه يحضِّر لاجتماع مجلس الإدارة وهـــو يريدني أن أجمع معلومات عن الكيفية التي يحمل بها حراس مباني الجامعة

أســـلحتهم لأنه تلقى انتقاداً حول هذا الأمر. أعتقد أنني سأساعدهُ على الإعداد لاجتماع مجلس الإدارة هذا"

كن مُكمِّلاً لمديرك ولا تنتقده

جـــاء بن إلى الاجتماع التمهيدي وقدَّم المعلومات التي طُلبت منه، ثم خطا خطـــوةً أخرى وقدَّم تحليله واقتراحاته. التفت إليَّ الرئيس دون أن ينبس ببنتِ شفة ثم التفت إلى بن وقال: "أريدك أن تحضر اجتماع مجلس الإدارة وأن تُقدِّم اقتراحاتك تلك. إن تحليلك عبقري، لقد توقَّعتَ بالضبط ما هو المطلوب".

كـــل الموظفين الآخرين شاركوا في المؤامرة الصامتة القائمة على مبدأ (انتظر حـــتى يـــتم إخـــبارك) ما عدا بن. لقد مارس بن القيادة بالتعاطف مع رئيسه وبتحديد ما الذي يريده الرئيس وما الذي يحتاج إليه بالضبط. لقد بدأ بمنصبٍ متواضعٍ نسبياً لكنه سرعان ما أخذ يقدِّم اقتراحاته لمجلس الإدارة بانتظام.

عملـــتُ في ذلك المنصب لمدة أربع سنوات. في نهاية السنة الرابعة، كان بنِ الشخص الثاني الأكثر نفوذاً في الجامعة مع أنَّه لم يرتقِ في السُلَّم الوظيفي. كان الرئـــيس لا يقوم بأيِّ خطوةٍ مهمَّة من دون مباركة بن. وعندما تقاعد بن مُنِحَ جائـــزة خاصة. لماذا؟ لأنه كان نموذجاً للجدارة بالثقة وللولاء للجامعة وللرغبةِ في تقديم كل ما يتطلَّبُهُ ذلك الولاء.

أعـــتقد أنَّ بـــن فَهِمَ عبثيةَ أن يكتفيَ الإنسانُ بالأماني لتغييرِ وَضْعٍ ما. هل يمكنك أن ترى في هذه القصة كيف يمكن أن تصبح القيادة خياراً؟ هل يمكنك أن ترى كيف تستطيع أنتَ أيضاً أن تصبح قائداً لرئيسك كما فعل بنِ؟

عـــندما نقـــول إن القيادةَ خيارٌ فنحنُ نعني بذلـــك أنَّ باستطاعتكَ أن تختار مستوى المبادرة الـــذي تريد ممارسته استجابة للسؤالِ الآتي: ما أفضل شيءٍ يمكنني فعله في هذه الظروف؟

أنت تحتاجُ بشكلٍ دائم إلى المحاكمة المنطقية في التعامل مع مستويات المبادرة السبعة تلك. أنت بحاجة إلى المحاكمة المنطقية والحكمة لكي تقررَ أيَّ مستوى من مستويات المبادرة تريدُ تفعيله .

ــ ماذا يجب عليك أن تفعل، كيف يجب عليك أن تفعل، متى يجب عليك أن تفعل، والأهمَّ من كُل ذلك، لماذا يجبُ عليك أن تفعل.

يحتاج ذلك إلى الذكاءات الأربعة جميعها.

إن سؤال (لماذا أفعل) يفعِّل عادة الذكاء الروحي لأنه يتعلَّقُ بمنظومة قيمك التي هي مصدر الدافع لديك.

وسؤال (ماذا أفعل) يفعِّل عادة الذكاء العقلي لأنه يدفعك إلى التفكير التحليلي والاستراتيجي والمفاهيمي.

أما سؤال (متى أفعل) وسؤال (كيف أفعل) فهو يفعل ذكاءَك العاطفي لأنَّه يدفعك إلى قراءة البيئة والإحساس بالعادات الثقافية والسياسية القائمة، ومعرفةِ نقاط ضعفك ونقاط قوَّتك.

كما يلعب ذكاءُ العمل دوره وأنت تنفِّذ ما عزمتَ عليه وتقوم تكتيكياً بتطبيق (كيف) عندما تقوم بالمبادرةِ بحكمة من خلال استخدام جميع مستويات المبادرة السبعة سوف تجد دائرة تأثيرك تأخذ بالاتساعِ شيئاً فشيئاً إلى أن تشمل عملَكَ كلَّه.

الأمرُ المثيرُ هنا هو أنه في كلِّ الحالات تقريباً كلَّما اتسعت دائرةُ تأثيرك اتسعت دائرةُ اهتمامك.

إن القائد المحرِّك لشراع التغيير حاضرٌ دائماً، يشبه المنارة، وليس المؤشر على اتجاه الرياح، هو مصدرٌ مستمرٌ للنور يمكن الاعتمادُ عليه، و ليس شخصاً يلفُّ ويدور مع الرياح الاجتماعية.

أعطِ العالم أفضل ما لديك، قد تؤذى بسبب ذلك
ولكن أعطِ العالم أفضل ما لديك على أيَّة حال
الأم تيريزا

عندما تتبع هذه الطريقة؛ التي تعتمد على التغيير من الداخل إلى الخارج وعلى المبادرة واقتناص الفرص، ستزداد ثقة أصحاب المناصب الرسمية بشخصيتك وكفاءَتك. سوف تزداد الثقةُ بك، وفي كُل الحالات تقريباً سوف يرغبون بمنحكَ مستويات أعلى من المبادرة والتمكين في عملك. وهكذا ستجد نفسك وقد أصبحتَ قائداً لرئيسك، وسيصبح رئيسكَ بشكلٍ طبيعي جزءاً من فريقٍ متكامل، سوف يصبح القائد الذي يخدم أتباعه.

فيلم: موريشوس

أدعوك لمشاهدة فيلم عنوانه موريشوس. سوف تجده على القرص المدمج المرافق للكتاب. ليست المؤسسات والأشخاص فقط يمكن أن يلعبوا دور محرِّك شراع التغيير. هذا الفيلم يوضِّح كيف أنَّ بلداً أو مجتمعاً بأكلمه يمكن أن يلعبَ دورَ محرِّك شراع التغيير في تحقيق النجاح لنفسه على الرغم من الاختلافات الكبيرة الإثنية والثقافية والعرقية الموجودة فيه. في الحقيقة ليس (على الرغم من) بل ببساطة (بسبب) هذه الاختلافات استطاع أفراد هذا المجتمع أن يبنوا قوةً ثقافيَّة متمَيزة.

إنَّ العبارات التي ستشاهدها في مقدمة الفيلم كانت صحيحة في الوقت الذي أُنتج فيه الفيلم. لقد تغيَّرت بعض الظروف في موريشوس منذ ذلك الوقت، بما في ذلك نشوء بعض النزاعات الاجتماعية. ليس المراد من هذه القصة الإشادة بموريشوس كمجتمع فاضل، وإنما توضيح فكرة أنَّه مهما كانت التحديات التي نواجهها سواء كأفراد أو كأسر أو كمؤسسات أو حتى كأمم، فإننا نستطيع أن نعمل ضمن دائرة تأثيرنا وأن نلعبَ بشكلٍ مبدع دور محرِّك شراع التغيير.

سؤال وجواب

سؤال: كلام جميل لكنَّكَ لا تعرف رئيسي. إنَّه يحبُّ السيطرة بشكلٍ غريب، وهو يشعر بالتهديد من وجود أشخاص أكفَّاء حوله. إنَّ وضعي مختلفٌ تماماً.

جواب: نعم كلُّ وضعٍ فريدٌ ومختلفٌ بطريقة أو بأخرى. ولكن عندما ننظر في العمق سنجد أن التحديات والمشاكل متشابهة كثيراً. إنَّ المفتاح لا يكمن في الظروف وإنما في المسافة الواقعة بين المؤثر و الاستجابة له ــ أي في الظروف وفي استجابتك لهذه الظروف ــ هنا تكمن حريتك في الاختيار. إذا استخدمتَ هذه الحرية بحكمة وبنيتَ خياراتك على المبادئ فإنَّ هذه الحرِّية لن تزداد وحسب وإنما سيتطوَّرُ لديكَ شعور داخلي بالأمان، ولن تكون حياتك خاضعة لنقاط ضعفِ الآخرين. لن تستمرَّ في تعطيل إمكانياتك وفي تمكين نقاط ضعفِ الآخرين من الاستمرار في إفساد حياتك. قد تدرس الجدوى الاقتصادية وتقررُ أن تفعل شيئاً مختلفاً أو أن تذهبَ إلى مكانٍ آخر، أو ببساطة قد تقرِّرُ الاعتماد على واقعية السوق وتلعبُ دور محرِّك شراع التغيير لتوسِّعَ دائرةَ تأثيرك حتى تصبحَ شخصاً لا يستطيعُ رئيسُك الاستغناء عنه، وربما تصبحُ قائداً له. عليكَ أن تستخدم كُلَّ الذكاءات الأربعة لتكونَ مُبدعاً ومُلْهَماً. كذلك يجب أن تعمل ضمن دائرة تأثيرك وخارج نطاق عملك، وأن تمارس قدراً كبيراً من المسؤولية والتطوُّع لتفهم الحاجات غير المُلباة، والمشاكل غير المحلولة بحيث تمارس المستوى المناسب من المبادرة. كما يجب عليك أن تتفوَّقَ في عملك وأن تكسب ثقة الآخرين، وأن تستطلع مجالات عمل الآخرين في الوقت الذي تنمِّي فيه مجالَ عملك. تذكر، القوَّة الأخلاقية(المصداقية) أولاً ثم التعاطف ثانياً ثم المنطق ثالثاً.

سؤال: كيف يمكن بشكل واقعي أن يُصبح الإنسانُ قائداً لرئيسه؟

جواب: كن نوراً يُهتدى به ولا تكن حَكَماً. كن قدوةً ولا تكن ناقداً.

اعمل ضمن دائرة تأثيرك لكي تزداد سلطتك الأخلاقية وتمتلك المصداقية. بادر بشجاعة لكي تصنع الأحداث. تعاطف مع عالم رئيسك واهتماماته وغاياته ومنظومة تفكيره ، تعاطف أيضاً مع الثقافة والسوق قبل أن تقوم بمبادراتك. تذكَّر مرَّة أخرى، تجنبَ الكلام السيئ، كن صبوراً ومثابراً وسوف يزداد تأثيرك.

إن النتائج الواقعية ستكذِّب المتشائمين. هذه هي القيادة، إنها خيارٌ وليست منصباً.

سؤال: كثيراً ما تقول أن الحصول على المسامحة أسهل من الحصول على الموافقة، ولكن أحياناً إذا أقدمتَ على مبادرةٍ صغيرة فإنك قد تُعاقب أو حتى قد تُطرد من العمل.

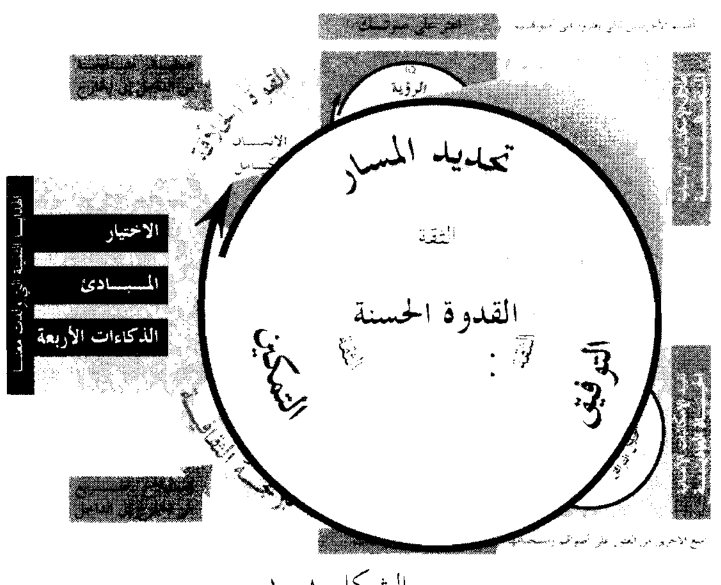
جواب: استمر في الاستثمار في التطوير الشخصي والمهني وفي زيادة قدرتك على إيجاد حلول للمشاكل وسيكون لديك مصدرٌ دائمٌ للأمن الاقتصادي. إنَّ أمنك لا يأتي من عملك أو من إحسان الآخرين إليك؛ إنه يأتي من قدرتك على تلبية الحاجات وحل المشاكل. استمر في الاستثمار في زيادةِ هذه القدرات وسوف تمتلك فرصاً لا حدودَ لها. عليك أيضاً أن تختار بعنايةٍ المعارك التي ستخوضها. لا تبادر بعيداً عن دائرة تأثيرك، بدلاً من ذلك بادر خارج عملك ولكن ضمن دائرةِ تأثيرك، ثمَّ قدِّم أفكاراً جيِّدة من خلال التحليل والاقتراحات وسوف تزدادُ دائرةُ تأثيرك اتساعاً بشكلٍ حتمي.

الفصل الثامن

صوتُ الجدارة بالثقة

كن قدوةً في الأخلاق والكفاءَة

إن أسمى صفة يتحلَّى بها القائد هي الاستقامة. فمن بدونها لا يمكـــن تحقيق أيٍّ نجاح حقيقي سواء كنت تقود الناس في ملعبِ كرة أو في الجيش أو في المكتب.



الشكل ٨-١

طُلبت مني ذات مرة استشارة بشأنِ مصرفٍ يعاني من انخفاضٍ في معنويَّات الموظفـــين "لا أعرف أين الخلل" قال لِي رئيسهم الشاب. كان لمَّاعاً وصاحب شخصيَّةٍ جذَّابة وقد ترقَّى من منصبٍ إلى آخر ليرى مؤسسته وهي تترنح. كان

كلٌّ من الإنتاج والأرباح في نزولٍ مستمر. أخذ المدير يلوم موظفيه "مهما زوَّدهم بالحوافز فإن ذلك لا يجدي معهم".

كان محقّاً. لقد بدا الجوُّ مسموماً بالشكِّ وانعدام الثقة.

عقدتُ عدة ورشات عمل لمدة شهرين ولكن من دون فائدة، كان أمراً مربكاً.

"كيف يمكننا أن نثق بما يجري هنا؟"كانت العبارة التي يردِّدها الجميع. لكن أحداً لم يخبرني عن مصدر انعدام الثقة. وأخيراً وخلال مزيدٍ من المناقشات العَرَضية ظهرت الحقيقة.

كانت هناك علاقة بين الرئيس المتزوِّج وإحدى الموظفات، وكان الجميع يعرفون هذه العلاقة. أصبح واضحاً أن أداء الشركة الضعيف سببه تصرُّف المدير. لكن ذلك الرجل كان يتزل الضرر الأكبر بنفسه. كان يفكِّر في ملذَّاته فقط بغضِّ النظر عن العواقب طويلة الأمد. كما أنه كان يخون الثقة المقدَّسة بينه وبين زوجته.

بعبارةٍ أخرى كان الفشل في أخلاقه.

إنَّ ٩٠% من فشل القادة سببه فَشَلٌ في الأخلاق

كما أن الثقة هي المفتاح في كل العلاقات فهي أيضاً الصمغ الذي يشدُّ المؤسسة إلى بعضها البعض. إنَّه الإسمنتُ الذي يجمعُ أحجار البناء إلى بعضها البعض. تعلَّمتُ أيضاً أن الثقة هي ثمرة الجدارة بالثقة سواءٌ في الأشخاص أو في المؤسسات.

تأتي الثقة من ثلاثة مصادر:

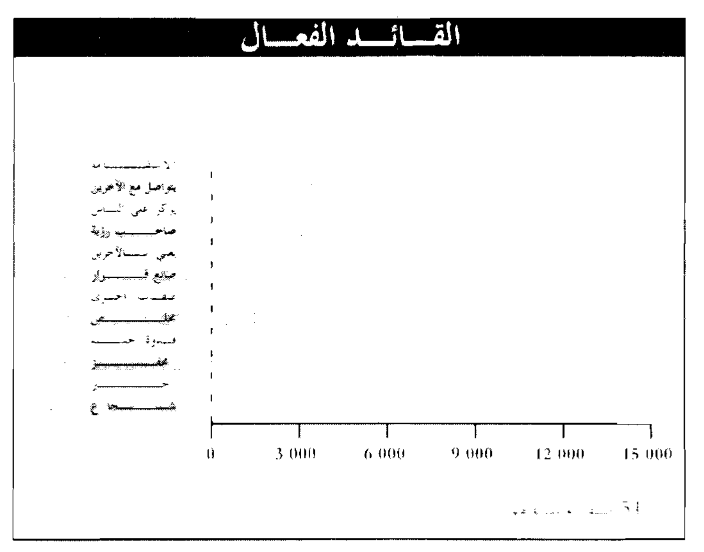
المصدرالشخصي و المصدر المؤسساتي وأن يختار شخصٌ ما بشكلٍ واعٍ منح

الثقة لشخصٍ آخر؛ التصرف الذي يقودني إلى الشعور بأنك تعتقد أني أستطيع أن أضيفَ قيمة، أنت تعطيني الثقة وأنا أعيدها إليك. الثقةُ عبارة عن فعلٍ واسم في الوقت نفسه.

عــندما تكون اسماً وفعلاً فهذا يعني أنها شيءٌ يمكن الاشتراك فيه وتبادله بين الـناس. هذا هو جوهر الطريقة التي يصبح فيها الشخصُ قائداً لرئيسه. إنَّ الثقة تُكتسـبُ بمـنحها. إن فعل الثقة يأتي من التحلّي بصفة الجدارة بالثقة من قبل الشخص الذي يُمنح الثقة وكذلك من قبل الشخص الذي يعطيها.

الدور الرابع ــ التمكين ــ يتضمَّنُ جعل الثقة فعلاً.

في دراسة شملت ٥٤ ألف شخص سألناهم عن الصفات الأساسيَّة في القائد، كانت الاستقامة على رأس هذه الصفات (انظر إلى الشكل ٨–٢)



الشكل ٨–٢

يعـتقد كثيرٌ من الناس أن الحديث عن الأخلاق أصبح (موضة) قديمة وأنه مجـرَّد كـلام يدغدغ العواطف أو له علاقة بالدين. ويتساءل البعضُ إن كان لقيمنا الداخلية أي دورٍ بعد الآن.

بعـــد كُـــلِّ ذلـــك هل نجح مدير المصرف الذي تحدثنا عنه على الرغم من تجاوزاته؟

هذا السؤال يعبِّر عن أزمةِ حياتنا المعاصرة. يعتقد الكثيرون أنَّ كُلَّ ما نحتاجُ إليه لتحقيق النجاح هو الموهبة والطاقة والشخصية. لكنَّ التاريخ علَّمنا أنه على المدى الطويل تصبح حقيقةُ الإنسان أكثر أهميَّة من مظهره.

عندما قمتُ بمراجعة لأدبيات القيادة والنجاح منذ تأسيس الولايات المتحدة – في أثناء إعدادي لكتاب (العادات السبع)– وجدتُ أنه خلال المئة والخمسين ســنة الأولى كــان التركيزُ على الأخلاق والمبادئ. وعندما انتقلنا إلى العصر الصــناعي بعد الحرب العالمية الأولى بدأ التركيز ينتقل إلى الشخصية والتقنيات والتكنولوجيا؛ ما يمكن أن ندعوه علم أخلاق الشخصية.

مــا زال هذا الميلُ مستمرًّا إلى اليوم، لكنني أشعر بميلٍ معاكس بعدَ أن شعر الــناس بثمار الثقافة المؤسساتية التي لا تعتمد على القيم. إن إدراك المؤسسات لــلحاجة إلى الجدارة بالثقة و الأخلاق ونشر الثقة في ثقافة المؤسسة يزداد يوما بعد يوم.

إن قــناعة الــناس تــزداد يومــاً بعد يوم بالحاجة إلى أن ينظروا عميقاً في أرواحهم، وإلى أن يشعروا بمسؤوليتهم عن المشاكل، ويكتشفوا كيف يمكن أن يساهموا في الحل وفي خدمة الحاجات الإنسانية.

> **إن الأخـــلاق على المدى الطويل هي العامل الحاسم في حياةِ الأفراد والأمم على حدٍّ سواء(١).**
>
> **ثيودور روزفلت**

ما الذي حدث لرئيس المصرف الذي كان متورِّطاً في علاقةٍ حميمة مع أحد موظفاته؟

عـــندما صـــارحته بـــأنني أعرف عن علاقته تلك وشرحتُ له تأثيرها على موظفيه مرَّرَ أصابعه من خلال شعره وقال: "لا أعرف من أين أبدأ"

سألته: "هل انتهت هذه العلاقة؟"

نظر إليّ بحزمٍ وقال: "نعم، بشكلٍ قاطع"

قلت له: "إذن ابدأ بمصارحة زوجتك"

أخـــبر زوجته التي غفرت له زلّته. ثم عقد اجتماعاً مع موظّفيه بيَّنَ لهم فيه سبب انخفاض معنويَّاتهم: "لقد وجدتُ سبب المشكلة، إنه أنا، أطلب منكم أن تمنحوني فرصةً أخرى"

اســتغرقَ الأمر بعض الوقت، ولكن في النهاية تحسَّنت معنوياتُ الموظفين؛ الشـــعور بالانفـــتاح التفاؤل والثقة. لقد أسدى ذلك المدير أعظمَ معروفٍ إلى نفسه عندما وجد طريقه إلى الأخلاق.

الجدارة الشخصية بالثقة

في أيِّ مكان تجد فيه ثقةً دائمةً ستجد الجدارة بالثقة، إنهما متلازمتان دائماً، إنه مبدأٌ ثابت، وكما أنَّ الثقةَ تأتي من الجدارةِ بالثقة فإن الجدارة بالثقة تأتي من الأخلاق والكفاءَةَ. عندما تتمتَّع بأخلاق رفيعة وكفاءَة عالية فإن الثمرة ستكون الحكمـــة و القـــدرة على الحكم على الأمور، وهما الأَساس الذي يُبنى عليه أيُّ إنجـــازٍ أو ثقـــة يتصفان بالعظمة والاستمرار. إن المخطَّط الآتي (الشكل ٨-٣) يساعد على تحديد العوامل الأساسية التي تؤدِّي إلى الثقة.

لنبدأ بالوجوه الثلاثة للأخلاق وهي: الاستقامة والنضج وعقلية الوفرة.

- تعـــني الاستقامة أن يكون سلوكنا منسجماً مع المبادئ والقوانين الطبيعية التي تحكم في النهاية عواقبَ هذا السلوك.



الشكل ٨-٣

الصدق هو مبدأ إخبار الحقيقة أما الاستقامة فهي الوفاء بالعهود التي يقطعها الإنسان على نفسه ومع الآخرين.

لا يستطيع الإنسان أن يقومَ بفعلٍ صحيحٍ في جزءٍ من حياته بينما هو مشغولٌ بفعلٍ خاطئ في جزء آخر. إن الحياة كُلٌ واحد لا يمكن تقسيمه(٢).

مهاتما غاندي

- يتطوّر النضج عندما يدفع الإنسانُ ثمن الاستقامة وينتصر على نفسه ممّا يمكّنه من أن يكون شجاعاً ولطيفاً في الوقتِ ذاته. بعبارةٍ أُخرى إنسانٌ كهذا يستطيع أن يتعامل مع المواضيع الصعبة بحبّ. إن الجمع بين الشجاعة واللطف هو مصدرٌ ونتيجةٌ للاستقامة في آنٍ واحد.

- عقلية الوفرة تعني أنّه بدلاً من النظر إلى الحياةِ كمنافسةٍ فيها رابح واحد، أن تراها مصدراً خصباً يكبر باستمرار، مليئاً بالفرص والمصادرِ و الثروة.

أنــتَ هــنا لا تقارن نفسك بالآخرين، وتفرح فرحاً حقيقيّاً عندما ينجح الآخــرون. أمــا الأشخاص الذين يحملون عقلية الندرة فهم يحدِّدون هويتهم اعــتماداً على المقارنة مع الآخرين ويعتقدون أنَّ نجاح الآخرين يهدِّدهم. ومع أنهــم قد يتظاهرون بعكس ذلك إلاَّ أنهم يشعرون بغصة في قلوبهم عندما ينجح منافسوهم. أما الذين يتمتَّعون بعقلية الوفرة فهم ينظرون إلى منافسيهم على أنهم أهمُّ أساتذةٍ لهم.

هــذه الصفات الثلاث ذاتها ــ الاستقامة والنضج وعقلية الوفرة ــ تصف فريق العمل المتكامل.

لــنلقِ نظــرةً الآن إلى جانب الكفاءَة من الجدارة الشخصية بالثقة. الكفاءَة التقنــية هي المهارة والمعرفة اللازمتان لإنجاز مهمَّة معيَّنة. المعرفة المفاهيمية هي القــدرة على رؤية الصورة الكبيرة والعلاقة بين الأجزاء المختلفة، والقدرة على التفكير الاستراتيجي والمنهجي وليس التفكير التكتيكي فقط.

الاعتماد المتبادل هو إدراكُ حقيقةِ أن الحياة متصلة، وخصوصاً في المؤسسات والفــرق المتكاملة التي تحاول أن تحافظ على ولاءِ زبائنها وشركائها وموزّديها ومالكيها. إن التفكير المستقل في واقع يعتمدُ فيه الناس على بعضهم يشبه لعب التنس في نادٍ للغولف أو تقديم أفكارٍ متناظرة في عالم رقمي.

في مقابلــة أجريــت لمات زوج ابنتي – من أجل القبول في مدرسة طبيَّة – سُــئل إن كــان يفضِّلُ جراحاً صادقاً وغير كفؤ أو جراحاً كفؤاً وغير صادق، ففكَّــر قليلاً ثمُّ أعطى إجابة جيِّدة جدَّاً فقال: "الأمر يعتمد على الموضوع. إذا كنتُ بحاجةٍ إلى الجراحة سوف أختار جرَّاحاً كفؤاً، وإذا كان السؤال هل هناك حاجة للجراحة أم لا فسأختار الجرَّاح الصادق".

إنَّ كُــلاً من الكفاءَة و الأخلاق ضروريتان بالطبع ولكن إحداهما من دون الأخــرى غيرُ كافية. عبَّر الجنرال إتش. نورمان شوارزكوف عن ذلك بقوله:

"لقـــد قابلتُ في الجيش كثيراً من القادةِ الأكفَّاء الذين تنقصهم الأخلاق. كانوا لا يقومـــون بأيِّ عمل جيِّدٍ في الجيش إلاَّ من أجل ترقيةٍ أو جائزةٍ ما، من أجل أن يصـــعدوا عـــلى أكتافِ الآخرين، من أجل قطعة أُخرى من الورق تمنحهم درجـــةً أخـــرى تنقلهم خطوةً في الطريقِ إلى القمة. كما ترى لقد كان هؤلاء الأشخاص أكفَّاء لكن تنقصهم الأخلاق.

بالمقابل عرفتُ كثيراً من القادة الذين يتمتَّعون بأخلاق عالية ولكن تنقصهم الكفـــاءَة. لم يكونوا مستعدِّين لدفع ثمن القيادة، لقطعِ ميلٍ إضافي، لأن هذا ما يتطلـــبه كونك قائداً عظيماً. لكي تقود في القرن الواحد والعشرين أنتَ بحاجةٍ إلى الأخلاق و الكفاءَةِ معاً" (٣)

ــ ســـوف تكتشف بشكلٍ واضح، إذا لم يكن الأمر واضحاً بالنسبة إليك حـــتى الآن، لماذا يستحيل إحراز تقدُّمٍ مهمٌّ في علاقاتك مع الآخرين إذا كانت حياتك الشخصية تعجُّ بالفوضى أو إذا كُنْتَ غير جدير بالثقة. لهذا السبب إذا أردتَ أن تحسِّـــن علاقـــتك بالآخـــرين يجب أن تبدأ بنفسك، يجب أن تحسِّن نفسك.

القدوة الحسنة هي أن تعيشَ العادات السبع للناس ذوي الفعالية العالية

تشـــكِّل العادات السبع للناس ذوي الفاعلية العالية الجوهر الذي يجعل منك شخصـــاً مـــتوازناً ومستقيماً وقويّاً وقادراً على بناءِ فريقٍ متكامل يعتمد على الاحترام المتبادل. إنها مبادئ الأخلاق الشخصية.

لا يمكـــن هنا عرض هذه العادات بطريقة مؤثِّرة حقاً كما هي معروضة في كتاب العادات السبع، ولكن ستجدُ فيما يلي تلخيصاً للعادات السبع.

العادات السبع للناس ذوي الفعَّالية العالية

العادة الأولى ــ كن مبادراً

أن يكـــون الإنسانُ مبادراً يعني ما هو أكثر من أخذ زمام المبادرة. إنه إدراكُ حقيقةِ أننا مسؤولون عن خياراتنا الشخصية، وأننا نملكُ حريَّةَ الاختيار اعتماداً عـــلى المبادئ والقيم بدلاً من الاعتماد على مزاجنا أو الظروف المحيطة بنا. إن الأشـــخاص المـــبادرين هم عوامل التغيير وهم يختارون ألا يلعبوا دور الضحيَّة، وألا يكونوا انفعاليين، وألا يلوموا الآخرين.

العادة الثانية ــ ابدأ والغايةُ في ذهنك

إنَّ الأشـــخاص والعلائـــلات والفرق والمؤسسات تصوغ مستقبلها بابتكارِ صورةٍ ذهنيةٍ لأيِّ مشروعٍ؛ سواء كان صغيراً أو كبيراً، شخصيًّاً أو جماعيًّاً. إنهم لا يعيشون يومهم فقط من دون غاية واضحة موجودة في أذهانهم. إنهم يلتزمون بالمبادئ والعلاقات والغايات التي تشكِّل أهميَّةً بالنسبة إليهم.

العادة الثالثة ــ ابدأ بالأهم قبل المهم

تعـــني هذه العادة التنظيم؛ بحيثُ تنفِّذ أولويَّاتك أوَّلاً مهما كانت الظروف، إن العـــادة الثالـــثة تعـــني أن تعيش منقاداً بالمبادئ الأهم بالنسبة إليك وليس بالأجندات والقوى الملحّة المحيطة بك.

العادة الرابعة ــ فكِّر بالمنفعة للجميع

إنَّ الـــتفكير بتحقيق المنفعة للجميع هو إطارٌ ذهني وقلبي يدفعك إلى تحقيق المـــنفعة المتـــبادلة والاحترام المتبادَل في تفاعلاتك مع الآخرين كلها. إنه تفكير الوفـــرة والفُـــرص الكـــثيرة، وليس تفكير الندرة والمنافسة المضادَّة. إنه عكس التفكير الأناني (أنا أربح ــ أنت تخسر) أو أن تلعب دور الشهيد (أنا أخسر ــ أنت تربح)؛ إنه التفكير بطريقة (نحن) وليس (أنا).

العادة الخامسة ـــ اسع إلى فهم الآخرين أولاً ثم اسع إلى أن يفهموك

عـــندما نُصغي بنيَّة أن نفهم الآخرين وليس بنيَّة أن نردَّ عليهم فإننا نبدأ معهم تواصـــلاً حقيقـــياً وبـــناءً حقيقياً للعلاقات. عندما نفعل ذلك فإنَّ فرصتنا في أن نتحدث بصراحةٍ وفي أن يفهمنا الآخرون تصبحُ أكثر طبيعية وسهولة. أن تطلب فهـــمَ الآخـــرين يتطلب منك أخذهم بعين الاعتبار، وأن تطلب من الآخرين أن يفهموك يتطلبُ منك الشجاعة. إن الفعَّالية تكمن في تحقيق التوازن بين الأمرين.

العادة السادسة ـــ تكاتف مع الآخرين

الـــتكاتف هـــو الخيار الثالث: ليست طريقتي ولا طريقتك وإنما طريقة ثالثة أفضـــل من طريقةِ كُلٍّ واحدٍ منَّا على حدة. إنه ثمرةُ احترام الاختلافات بينك وبين الآخرين، بل تقديرها و الاحتفال بها.

تهتمُّ العادة السادسة بحلِّ المشاكل واقتناص الفرص والتوفيق بين الاختلافات. إنهـــا نـــوعٌ من التعاون المبدع حيث ١+١= ٣، ١١، ١١١ ... وربما أكثر. الـــتكاتف هـــو المفـــتاح إلى أي فريق أو علاقة يتصفان بالفاعلية. إن الفريق المـــتكاتف هو فريق متكامل حيث يُنظِّمُ الفريقُ بطريقةٍ تُعوِّضُ فيها نقاطُ قوة الـــبعض نقاطَ ضعف الآخرين. بهذه الطريقة تزداد نقاطُ القوَّة قوَّةً وتفقدُ نقاط الضعف أثرها السلبي.

العادة السابعة ـــ اشحذ المنشار

تعني العادة السابعة أن نقوم بتجديد أنفسنا بشكل مستمر في مجالات الحياة الأربعة الأساسية: الجسدية والاجتماعية/العاطفية والعقلية والروحية. إنها العادة التي تزيد من قدرتنا على العيش وفقاً لعادات الفعَّالية الأخرى.

إن العادات الثلاث الأولى يمكن تلخيصها بأربعِ كلمات:

أعطِ وعوداً و أوفِ بها. إعطاء الوعد هو المبادرة (العادة الأولى) وما يتضمَّنه الوعد هوالعادة الثانية والوفاء بالوعد هو العادة الثالثة.

٥٧% فقط من العمال الذين سئلوا قالوا: إن مؤسساقم تنفِّذُ باستمرار الأمور التي تتعهَّدُ بتنفيذها.

ويمكن تلخيص عادات الفريق المتكامل الثلاثة الأخرى بالجملة الآتية: أشرك الناس في المشكلة وابحثوا عن الحلّ معاً. يحتاجُ ذلك إلى احترام متبادَل (العادة الرابعة) وفهم متبادَل (العادة الخامسة) وتعاون خلاّق (العادة السادسة). العادة السابعة هي زيادة كفاءَتك في مجالات الحياة الأربعة: الجسد والعقل والقلب والروح. إنها تجديدٌ لاستقامةِ الشخصِ وشعوره بالأمن (العادات ١ و ٢ و٣) وتجديدٌ لروح الفريق المتكامل و أخلاقه.

هـذا الجدول يبيِّن المبادئ والمنظورات الخاصة بكُلِّ عادةٍ من العادات السبع (انظر إلى الجدول رقم ٣):

المبادئ والمنظورات التي تتضمَّنها العادات السبع		
العادة	**المبدأ**	**المنظور**
١ـ كن مبادراً	المسؤولية/المبادرة	التصميم الذاتي
٢ـ ابـدأ والغايـة في ذهنك	الرؤية / القيم	الابتكار مرَّتين / التركيز
٣- ابدأ بالأهم قبل المهم	الاستقامة / التنفيذ	الأولويَّة / العمل
٤- فكر بالمنفعة للجميع	الفائدة والاحترام المتبادلان	الوفرة
٥ـ اسـع إلى فهـم الآخرين أولاً ثم اسع إلى أن يفهموك	الفهم المتبادل	اعتبار الآخرين/ الشجاعة
٦ـ تكاتف مع الآخرين	التعاون الخلاّق	اختلافات القيم
٧ـ اشحذ المنشار	التجديد	الإنسان المتكامل

الجدول (٣)

المبادئ التي تتضمنها العادات السبع

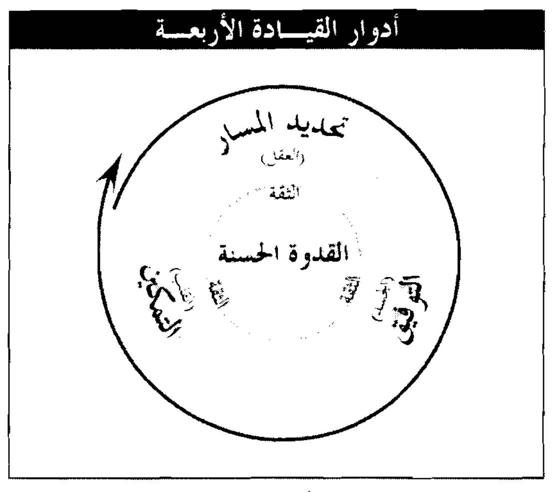
تمعَّن في كُلِّ مبدأ من هذه المبادئ كما ذكرتُ سابقاً ستلاحظ ثلاثة أمور:

أولاً: هـــي مـــبادئ عالمـــية؛ أي أنها تتجاوز الثقافات، وهي موجودة في الديانات العالمية الكبرى وفي كل الفلسفات.

ثانياً: هي مبادئ أبديَّة؛ أي أنها لا تتغيَّر.

ثالـــثاً: هي مبادئ ثابتةٌ بذاتها. كيف تعرفُ أن أمراً ثابتا بذاته؟ بأن تحاول إنكـــاره. ببساطة أنت لا تستطيعُ ذلك. في حالة المبادئ التي تتضمَّنها العادات الســـبع أنتَ لا تستطيع أن تنكر أهمية المسؤولية أوالمبادرة أو أن تكون للإنسانِ غايـــة أو الاســـتقامةِ أو الاحترامِ المتبادل أو الفهم المتبادَل أوالتعاون الخلاّق أو أهمـــية التجديد المستمر. إن العادات السبع هي المبادئ التي تحدِّدُ من أنت. إنها تعطـــيك المصـــداقية والسلطة الأخلاقية والمهارة لكي تؤثر في المؤسسة؛ سواءً كانت أسرة أو مجموعةً أو مجتمعاً بأكمله.

إنها نواة الدور الأول من أدوار القيادة الأربعة وهوالقدوة الحسنة. إنَّ أدوار القـــيادة الأربعـــة هي التي تحدِّد ماذا عليك أن تفعل كقائدٍ لكي تُلهم الآخرين ليعثروا على أصواتهم (انظر إلى الشكل ٨-٤)



الشكل ٨-٤

إن العديـــد مـــن المؤسسات درَّبت موظَّفيها على العادات السبع وقد وجد الكـــثيرُ من هؤلاء الناس أن العادات السبع مفيدة جداً في العمل إذا كانت البنى والأنظمـــة تدعمهـــا. ولكـــن في كثيرٍ من الحالات لا تكونُ الثقافاتُ – التي تـــنخفضُ فـــيها الثقة والبُنى غير المتوافقة – داعمةلهذه العادات لذلك استنتج الكـــثيرون أنَّ العـــادات الســـبع لا يمكن تطبيقها في العمل. إن نموذج الأدوار الأربعـــة هذا يشكل سياقاً منسجماً مع العادات السبع وداعماً لها بحيث يمكن العـــيش وفقاً لهذه العادات في العمل والمترل. في الحقيقة لقد وجدنا أنَّ هذه هي الطـــريقة الـــتي يتعلَّمُ فيها الناسُ حقاً العيشَ وفق العادات السبع؛ ليس كتمرين ذهني وإنما كتمرينٍ عملي.

فقـــط عندما يطبِّقُ الناسُ العادات السبع ـــ أي عندما يعيشون وفقاً لها ـــ عـــندها ســـيعرفون هذه العادات حقاً . أن تعرفَ هذه العادات ذهنياً دون أن تطـــبِّقها هو كأنك لا تعرفها. إنَّ سياق الأدوار الأربعة ينفخ روحاً جديدةً في العـــادات السبع ويجعلها مُهِمَّةً للمؤسسة من الناحية الاستراتيجية وليست مجرَّد بـــرنامج تدريـــب ثانوي. إن الأدوار الأربعة تفعِّلُ العادات السبع وتوجِّهها. أتذكـــر أنـــني كنتُ ذات يوم أدرِّبُ مجموعةً كبيرة من المديرين التنفيذيين من القطـــاع العام والخاص في مصر، لقد ظنُّوا أنني جئتُ لكي أبيعَ العادات السبع فقلـــتُ لهـــم بصـــراحة: "تعـــتقدون أنني جئتُ لكي أبيع العادات السبع؟ أنا أنصـــحكم بـــألا تشـــتروا العادات السبع؛ لأنَّ كُلَّ ما ستقومون به هو أنكم ســـتنظرون إلـــيها كبرنامجٍ تدريبي للآخرين الذين هم أقلُّ مرتبةً، ولن تُغيِّروا بشـــكلٍ جـــذري نمطكـــم في القـــيادة، ولـــن تعيدوا تشكيل البنى والأنظمة والإجـــراءات التي ستعزِّزُ مبادئ العادات السبع.هذه التغيُّرات تحتاجُ إلى منظور جديدٍ عن القيادة. هذا ما جئتُ لأعلِّمكم إيَّاه. إذا أردتم أن تكونوا قادةَ العالم العـــربي وأن تُجـــاروا السوق الاقتصادية العالمية الجديدة فأنتم بحاجةٍ إلى سياقٍ أكبر يدعم العادات السبع، عندها ستُفاجؤون بالنتائج التي ستحصلون عليها".

كـــان أمـــراً أثار اهتمامهم، وفي الاستراحة استخدموا هواتفهم النقَّالة، وهكذا تضاعف عدد المستمعين في الجلسات التالية.

منظورات العادات السبع

إنَّ كُلَّ عادةٍ من العادات السبع لا تُمثِّلُ مبدأً وحسب بل تمثِّلُ منظوراً أيضاً، أي طريقةً في التفكير. (انظر إلى الجدول ٣ مرة ثانية).

عندما نفكِّر بعمقٍ في العادات ١و٢و٣ الممثَّلة في العبارة الآتية: (أعط وعوداً و أوفِ بها)، سنفهم المنظور المرافق لكُلِّ عادةٍ من هذه العادات.

العـــادة (١) كن مبادراً هي منظور التصميمِ الذاتي بدلاً من إلقاء المسؤولية عـــلى الوراثـــة أوالمجتمع أو العوامل النفسية والبيئية "أستطيع أن أعطي وعوداً وسوف أعطي وعوداً".

العـــادة (٢) ابدأ والغاية في ذهنك هي منظور أنَّ كُلَّ الأشياء تُبتكر مرَّتين، مـــرَّةً في الذهـــن ومرَّةً أخرى على أرضِ الواقع، إنها محتوى الوعد، ويمكن أن أعتـــبرها ماهيَّة الوعد الذي أريد أن ألتزم به وما آمل تحقيقه من هذا الوعد، إنها قوَّة التركيز.

العـــادة (٣) هـــي منظور الأولويَّة والعمل والتنفيذ "لديَّ القدرة والشعور بالمسؤولية اللذان يمكِّنانني من الوفاء بهذا الوعد".

العادة (٤) و (٥) و (٦) ــ فكِّر بالمنفعة للجميع، واسع إلى فهم الآخرين أولاً ثم اســـع إلى أن يفهموك، وتكاتف مع الآخرين. هي منظورات الوفرة في التعامل مع الآخرين ؛ وفرة الاحترام والفهم المتبادل (الموازنة بين اعتبار الآخرين والشجاعة) واختلافات القيم ؛ إنها تمثِّل قلبَ الفريق المتكامل.

أمـــا **العـــادة (٧)** فهي منظور التطويرِ المستمر للإنسان الكامل وهي تعتني بالتعلـــيم والتعلُّم وتجديد الالتزام (ما يدعوه اليابانيون بالكايزن). لهذا السبب فـــإن الأشـــكال الدائرية المعروضة في هذا الكتاب تحتوي على سهمٍ لا يُكمل الدائـــرةَ وإنما يُنشيء لولباً صاعداً يمثِّل تطويراً مستمرّاً في كُلِّ مجالٍ من مجالات الاختيار الأربعة.

أداة القدوة الحسنة ـــ نظام التخطيط الشخصي

لأن القدوة الحسنة تأتي أولاً، ولأنها تظهر بشكلٍ رئيسي في الأدوار الثلاثة الأخرى فإنَّ مهمَّتك الأولى هي جعل أعمالك متمركزة حول محور واحد؛ أي تحقيقَ التركيز في حياتك. ببساطة يجب أن تقرِّر: ما الأمور التي تهمُّك أكثر؟ ما أهمُّ قيمك؟ ما رؤيتك لحياتك؟ ماذا عن دورك في المترل كأب أو أم أو جد أو جـــدة أو عم أو عمَّة أو أخ أو أخت أو ابن أو ابنة؟ ما نوع الخدمة التي تريدُ تقديمها لمجتمعك أو لجيرانك أو لكنيستك أو للآخرين الذين يحتاجون إليها؟ ما أهمـــيَّةُ الصـــحة بالنسبة إليك؟ كيف ستحافظ على صحتك وتعزِّزها؟ يقول البعض إن الصحة هي الثروة ومن دون صحة لا تنفع أيُّ ثروةٍ أخرى. ماذا عن عقلـــك ونمـــوُّك وتطـــوُّرك؟ ما أهميَّة ذلك بالنسبة إليك؟ ماذا عن عملك؟ ما مواهبك الحقيقية؟ ما الأمور التي تشعل حماسك؟ ما الحاجات الأكثر إلحاحاً في مؤسســـتك أو في السوق؟ ما المشاريع أو المبادرات التي يلهمك ضميرك للقيام بها؟ كيف ستصنع تغييراً حقيقياً في عملك؟ ما الأثر الذي ستتركه من بعدك؟

إن أداة التركيز في الدور الأول هي نظام التخطيط الشخصي.

ابـــدأ بكتابةِ الأمور التي تهمُّك أكثر من غيرها؛ سواء على مفكِّرتك الورقية أو الالكترونـــية، ثم ضـــع هذه الأولوَّيات في نظام التخطيط الخاص بك بحيث تـــوازن بشـــكل فعَّـــال بين الحاجة إلى البنية والانضباط والحاجة إلى التلقائية. باختصار، ركِّز ونَفِّذ.

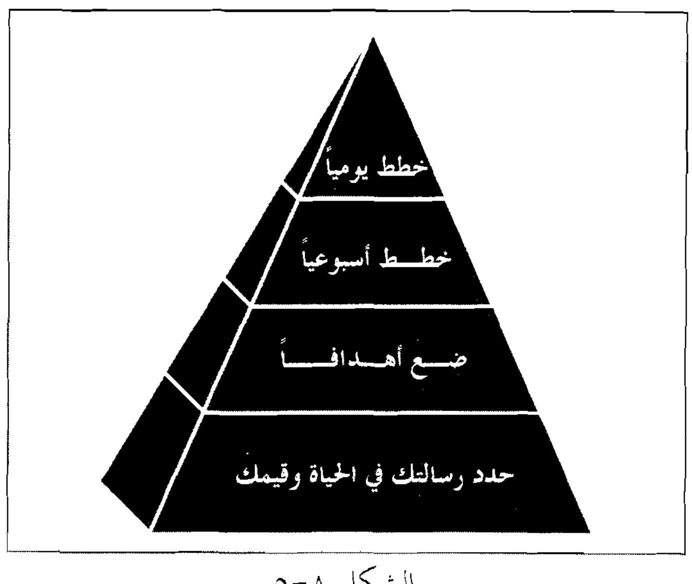
إن الكـــتابة أقوى من التصور وهي تربط العقل الواعي بالعقل اللاواعي. إن الكـــتابة هـــي نشاط نفسي ـــ عصبي عضلي وهي تترك بصماتها في الدماغ. لاختـــبار ذلك، قبل أن تذهب إلى سريرك اكتب ثلاثة أشياء تريد أن تفعلها أو أن تفكِّـــر فـــيها في الصباح وانظر ما الذي سيحدث. في كل الحالات تقريباً سوف تتذكَّر هذه الأمور فور استيقاظك صباحاً.

ثلث الذين أجري لهم اختبار الذكاء التنفيذي QX قالوا: إنّ لديهم نظام تخطيط شخصي.

هناك عدة طرق لتطوير نظام تخطيط شخصي والحفاظ عليه.الأمر الأساسي هنا هو أنّ الطريقة يجب أن تساعد الشخص على التركيز على أهمّ أولوياته.

بعض الناس، مثلي، يجدون أن هذه البنية تمنحهم الحرية، في حين يجدها آخرون مقيّدة لهم. إن أداة التخطيط والتنظيم القوية يجب أن تحقّقَ ثلاثة معايير؛ يجب أن تكون منسجمة مع نمط حياتك، ومتنقلة، وشخصيّة بحيث تلائم حاجاتك تماماً(*).

هذه طريقة بسيطة لكي تقيِّمَ مدى توافق الأمور التي تركِّز عليها مع الأمور الأكثر أهمية بالنسبة لك. انظر إلى هرم الإنتاجية الآتي:



الشكل ٨–٥

(*) بإمكـــانك أن تنسخ تجربة مجانية لستين يوماً من برنامج plans plus for Microsoft outlook أو plans plus for windows و ذلك من موقع www.the8thhabit.com/offers

في القاعدة يجب أولاً أن تحدِّد رسالتك في الحياة والقيم؛ أي المقاييس والأفكار التي ستقودك في هذه الحياة. يقول ألفيس بريسلي: "القيمُ كبصمات الأصابع لا يتشابه فيها اثنان، لكنها تترك أثرها في كل عملٍ تقوم به" كما ذكرنا سابقاً هذه القيم يجب أن تكون مرتكزة على المبادئ بحيث تحتوي حياتك على نواةٍ ثابتة ومصدر داخلي للأمنِ و الهداية والحكمة والقوة. ربما يكون المفتاحُ هنا هو كتابة رسالتك الشخصية في هذه الحياة تحدِّد فيها الأمور التي تهمك أكثر، بما في ذلك رؤيتك وقيمك. عندما تبقي رسالتك في الحياة نصبَ عينيك دوماً فإنَّ ذلك يمكِّنك من أن تضع الأولويَّات في حياتك.

جاءتني امرأة ذاتَ يومٍ وقالت لي: "لقد شهدتُ وفاة والدي. كنت قريبةً منه جداً وكان أمراً مثيراً للمشاعر. أتذكر أنك كتبتَ في كتاب العادات السبع أن أحد أكثر الطرق فاعليةً في ممارسة العادة الثانية ــ أن تبدأ والغاية في ذهنك ــ هي أن تكتب أربع عبارات تأبينيَّة تتمنى أن تُقرأ في جنازتك؛ واحدةً من شخصٍ يحبُّك، وواحدةً من صديق، وواحدة من زميلٍ لك في العمل، وواحدة من شخصٍ قدمت له خدمة من خلال الكنيسة أو في المجتمع. لأوَّل مرَّة وعندما شاهدت والدي يرحل عن هذا العالم فكَّرتُ جدِّياً بكتابةِ رسالةٍ لي في هذه الحياة أوضِّح فيها بشكلٍ عميق الأمور الأكثر أهميَّة بالنسبة إليّ"

لمساعدتك على كتابةِ رسالتك في الحياة طوَّرنا مجموعة من الأسئلة تمضي بك خطوةً خطوةً نحو كتابة هذه الرسالة(*).

بعد ذلك من المهم أن تحدِّد أهم أدوارك في هذه الحياة (في الأسرة، في الكنيسة والمجتمع، كصديق، كأب أو أم، كقائد فريق) ثم ضع أهدافاً للأسبوع القادم تتوافق مع القيم والأدوار التي حدَّدتها. سوف تساعدك أداة التخطيط الشخصي على أن تضع أهدافاً ممكنة بحيث تكون مسؤولاً عن تحقيقها، وبحيث يمكن تقسيمها إلى أهداف أصغر. إنَّ مستوى التزامك بهذه الأهداف سوف

(*) يمكنك الاطلاع مجاناً على هذه الأسئلة على موقع www.the8thhabit.com/offers

يرتبط مباشرةً بمستوى ارتباطها بقيمك. إن إدراكاً واضحاً لأدوارك وقيمك يمكّنك من تحقيق التوازن في حياتك.

المستوى الثالث من الهرم هو التخطيط الأسبوعي. ستكون لديك الفرصة خلال فترة التخطيط تلك للتفكير في أدوارك واختيار (الصخور الكبيرة)، والتخطيط لإعطائها الأولويَّة وأنت تضع جدول أعمال الأسبوع القادم. سيقودك ذلك إلى التخطيط اليومي؛ حيث تضع قائمة مهام واقعية مرتبة حسب الأولويات، وتتضمَّن مواعيدك لهذا اليوم.

إن الكتاب الذي اشتركتُ في تأليفه مع ريبكا وروغرميريل بعنوان (الأمور الأهم أوَّلاً) يتحدث بعمقٍ في الأمور المتعلقة برسالة الحياة وأنظمة التخطيط لمن يهمُّه الاستزادة من الموضوع.

إذا كنتَ تقوم فقط بالتخطيط اليوم خارج الإطار الكبير المكوَّن من قيمك وأهدافك المتعلقة بكُلِّ دورٍ من أدوارك في هذه الحياة وخارج إطار التخطيط الأسبوعي فسوف تقضي وقتك في إطفاء الحرائق وإدارة الأزمات، سوف تصبح الأمور الملحَّة هي الأمور المهمَّة بالنسبة إليك وستصبح مدمناً على القيام بها. سوف تقضي حياتك المتوتِّرة غارقاً في الأمور السطحية.

فيلم: الصخور الكبيرة

في كتاب (الأمور الأهم أوَّلاً) نقدِّم تشبيهاً ممتازاً عن تحقيق التوازن في الحياة وإنجاز الأمور التي تهمُّك أكثر من غيرها. لقد صوَّرنا توضيحاً حيَّاً غيرَ مُعدَّلٍ عن هذا التشبيه عرضته في إحدى ورشات العمل التي أقدِّمها. عنوان الفيلم (الصخور الكبيرة) وهو يعرضُ بطريقته الخاصة كيف يمكننا استخدام الهدايا الثلاث التي وُلِدَتْ معنا – الاختيار، المبادئ، والذكاءات الإنسانية الأربعة – في صنع تغيير إيجابي في حياتنا. بإمكانك الآن أن تشاهد الفيلم على الشريط المدمج المرافق لهذا الكتاب.

هناك عدة دروس يمكن الاستفادة منها في هذاه التجربة، الدرس الأهم بسيط جـــدًّا؛ ضع الصخور الكبيرة أولاً. إذا ملأتَ حياتك بالأشياء الصغيرة أولاً ثم صـــادفتك أزمـــة كـــبيرة مع أحد أولادك أو مشكلة ماليَّة أو صحيَّة أو فرصة ابتكارية جديدة متميِّزة ما الذي ستفعله؟ هذه الأشياء هي الصخور الكبيرة التي لم تترك لها مكاناً في حياتك.

فكِّـــر دائمـــاً بطريقة (الصخور الكبيرة أوَّلاً). حدِّد الأمور الأكثر أهميَّةً في حياتك ثمَّ اتخذ قراراتك اعتماداً على هذه المعايير الأكثر أهمية. الصخور الكبيرة هـــي ببســـاطة الأمور الأكثر أهميَّةً في حياتك. الأمر الأساسي هنا هو أن يظلَّ الأمـــر الأساســـي هو الأمر الأساسي . إن الهدايا الثلاث الثمينة التي حباك الله إيَّاهـــا تعطـــيك القـــدرة على صنع خيارات كهذه وعلى أن تصبح بحق القوَّةَ الخلاّقـــة في حياتك. بفضل (نعم) المتوهِّجة التي تقولها للأمور ذات الأولويَّة في حياتك ستتمكن بسهولة من أن تقول (لا) للأمور الملحَّة وغير المهمة. ستقولها مبتسماً ومبتهجاً ومن دونِ أي شعورٍ بالذنبِ.

سؤال وجواب

ســـؤال: من المنطقي القول إنَّ عليك أن تضمَّ أشخاصاً جديرين بالثقة إلى مؤسســـتك لكي تحصل على الثقة، ولكن ماذا تفعل مع الزبائن الذين يسيئون استغلال الموظفين الجديرين بالثقة؟

جواب: اطرد الزبائن! أعرف شركة مشهورة جدًّا تكتب رسائل إلى زبائنها الذيـــن تتحقق من أنهم يسيئون معاملة الموظفين بشكلٍ مستمر، تخبر فيها هؤلاء الزبائن عن رغبتها في الاستغناء عن خدمتهم.

على كُلِّ حالٍ هناك حل أفضل وأرقى؛ وهو البحث عن حل البديل الثالث الـــذي يمكـــن الوصول إليه بواسطة التواصل الجيد، وتذكَّر دائماً أنَّ عليك أن تُنْصِتَ إلى الآخرين أوَّلاً.

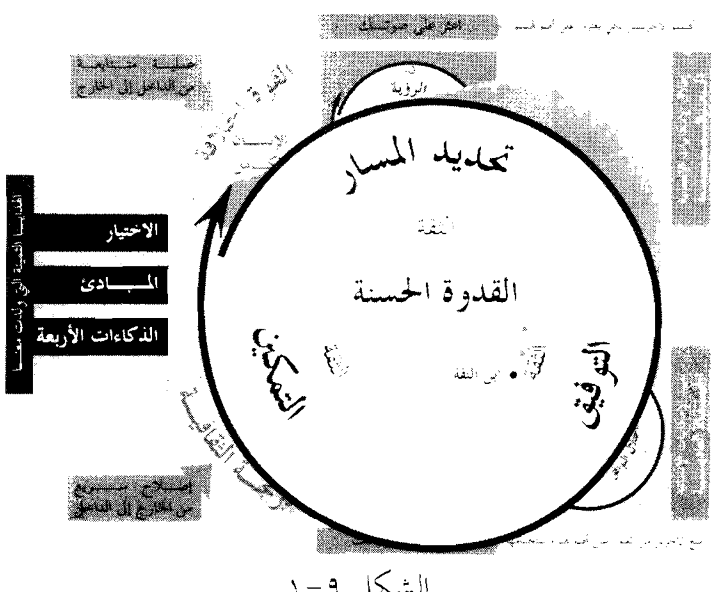
الفصل التاسع

صوت الثقة و سرعتها

"أن تكون مَحلَّ ثقةِ الآخرين هي منزلة أرفع من أن تكون محبوباً من قبلهم".

جورج ماك دونالد

عندما نسعى إلى توسيع دائرة تأثيرنا وإلهام الآخرين لكي يعثروا على صوتهم (تذكَّر أن كلمة (ألْهِمْ –Inspire –) تعني باللغة اللاتينية أن تنفخ الحياة في الآخرين) فإننا ننتقل إلى عالم العلاقات. إنَّ بناء العلاقات القوية لا يتطلب فقط شخصيةً تتحلّى بالشعور بالأمن الداخلي وبعقلية الوفرة وبالسلطةِ الشخصية الأخلاقية التي تحدثنا عنها في الجزء الأوَّل من هذا الكتاب، بل يتطلب أيضاً أن نوسِّعَ دائرةَ تأثيرنا من خلال تطوير مهاراتٍ حيويّة جديدةَ في التواصل مع الآخرين تجعلنا قادرين على مواجهة التحديات التي تصادفنا في علاقاتنا معهم.



الشكل ٩–١

إن الفصلين القادمين عن القدوة الحسنة يركِّزان على كيفية تطوير هذه المهارات.

تقريباً كل العمل الذي يحدث في هذا العالم يتمُّ من خلال علاقات مع أشخاصٍ آخرين وفي المؤسسات، ولكن كيف يكون التواصل بين الناس إذا كانت الثقة معدومة؟ سيكون مستحيلاً، إنه يشبه السير في حقلٍ من الألغام. ماذا لو كان تواصلك مع الآخرين واضحاً ودقيقاً ولكن لا توجد ثقة؟ سوف تكون دائماً مشغولاً بالبحث عن المعاني الخفية والأجندات الخفيَّة. إن انعدام الثقة هو التعريف الدقيق للعلاقة السيئة. وكما يقول ابني ستيفن: "إن الثقة المنخفضة هي أعظم ضريبة خفيَّة". في الحقيقة هذه الضريبة الخفيَّة هي أعظم من كل الضرائب مجتمعة؛ الخفيَّة منها وغيرُ الخفية.

سرعة الثقة

والآن كيف يكون التواصل بين الناس عندما تكون الثقة عالية؟ إنه سهل ولا يكلِّف جهداً وتلقائي. ما الذي يحدث عندما تكون الثقة عالية إذا ارتكبتَ أخطاءً؟ لن تهمَّ كثيراً. الناس يعرفونك. "لا تقلق، أنا أتفهَّم موقفك" "انسَ الموضوع، أعلمُ ما الذي تعنيه. أنا أعرفك" لا توجد تقنية على وجه الأرض تستطيع القيام بذلك. ربما لهذا السبب يُعتبر القلبُ أكثر أهميَّةً من الدماغ. قد يُصابُ بعض الناس بالموتِ الدماغي ولكن طالما كانت قلوبهم تنبض فهم أحياء ولكن عندما يموت قلبُك فأنت ميِّت.

يقول ابني ستيفن: "لا شيء أسرع من الثقة" إنها أسرع من أيِّ شيءٍ يمكنك تخيُّله. إنها أسرع من الإنترنت؛ لأنه عندما توجد الثقة فإن الأخطاء يتمُّ نسيانها والصفحُ عنها. إن الثقة هي صمغُ الحياة. إنها الصمغ الذي يشدُّ المؤسسات والثقافات والعلاقات إلى بعضها البعض. والعجيب في الأمر أنَّ الثقة تأتي من سرعةِ السيرِ الوئيد. في العلاقة مع الناس يصبحُ السريعُ بطيئاً والبطيءُ سريعاً.

قبل عدة سنوات كنت أزورُ صديقاً لي أكمل مؤخَّراً مشروعَ عملٍ كبير. كنت مطّلعاً على عمله بشكلٍ جيِّد وقد هنَّأته على الأثر الإيجابي الهائل الذي أحدثه في حياة الآلاف. سألتُه عما تعلَّمه من هذا المشروع فقال: "أنا متأكِّدٌ من أنَّ هذا المشروع الذي استغرق عامين من حياتي هو أعظم مساهمة قدَّمتُها" ثم صمت بُرهةً و ابتسم ابتسامةً خفيفة وتابع بأسلوبٍ مؤثِّر: "لكنَّ الدرس الحقيقي الذي تعلَّمته هو أنه من دونِ علاقة قوية مع زوجتي فإنَّ هذا المشروع لم يكن ليعني شيئاً بالنسبة إليّ" .

قلت له: "حقاً؟" عندما شعر باهتمامي فتح لي قلبه وأطلعني على التجربة التالية:

"عندما طُلبَ مني أن أقودَ هذا المشروع شعرتُ بإثارةٍ كبيرة. كانت زوجتي وأولادي مؤيِّدين لي، لذلك انصرفتُ إليه بكلّيتي. شعرتُ بمسؤوليَّةٍ كبيرة وكان المشروع بالنسبةِ إلي غايةً عظيمة تدفعني وتشحنني بالطاقة. إن شعوري بأهمية المشروع جعلني أستغرقُ فيه تماماً، شعرت أنني أُحسن صنعاً ببقائي قريباً من أولادي؛ بما في ذلك مشاركتهم في ألعاب الكرة وحفلات الرقص. كنت أتعشَّى كُلَّ يومٍ مع عائلتي، واعتقدت أنني أدير الأمور بشكلٍ ممتاز. في الشهور الستة الأخيرة كان العمل على أشدِّه، في تلك الفترة بالتحديد لاحظتُ كم أصبحت زوجتي مُحْبَطة مني حتى بسبب أشياء صغيرة ــ على الأقل بالنسبةِ لي ــ وازداد استيائي من عدم تفهمها ودعمها لي في عملي، خصوصاً في تلك الفترة الحرجة. أصبح التواصل فيما بيننا أمراً صعباً حتى في المواضيع البسيطة. عندما انتهى المشروع لم تُردِ حضور غداء الاحتفال. ومع أنها حضرت إلا أنها لم تتمتَّع به. أدركت أننا بحاجةٍ حقيقيةٍ إلى أن نتكلَّم مع بعضنا البعض. وانفتحت أبوابُ الطوفان.

بدأتْ تحدثني عمَّا يعنيه الشعور بالوحدة طوال كل ذلك الوقت، حتى عندما كنتُ في المنزل كانت تشعرُ أنني في مكانٍ آخر. ولأنَّ لقاءنا التقليدي كُلَّ

أسبوع أصبح أقل تواتراً، ولأنني كنت عادةً ما أتأخر في المجيء إلى المترل بعد عودهما من العمل لم نكن نتحدث مع بعضنا البعض ونتشارك في التجارب كما اعتدنا أن نفعل، وهكذا شعرتْ زوجتي بمزيد من العزلة وعدم التقدير وانقطاع التواصل. لم أكن أتواصل معها حول أيِّ موضوع. كان تركيزي الوحيد على عملي والتزاماتي يذكِّرني دائماً بأن أفكاري ومشاعري يجب أن تظلَّ منصبة على المشروع. ذكَّرتني زوجتي بأنني نسيتُ عيد ميلادها و لم أتذكره إلا في منتصف اليوم، و لم يكن هذا النسيان هو الأمر السيئ بحد ذاته وإنما ما كان يرمُزُ إليه من وضعٍ استمَّر عاماً كاملاً.

عندما سألتُها لماذا لم تصارحني بهذا الأمر في وقت مبكر، قالت إنها لم ترد أن تزعجني وتشغلني عن المشروع الذي كنت منهمكاً فيه. نظرتُ في عينيها ورأيت ألماً وشعوراً بالوحدة عميقين. شعرت بالارتياح، وكنت مندهشاً وخجلاً من الغفلة التي كنتُ فيها. إن حديثها الصريح عن الشعور بالوحدة ساعدني على إدراك مدى الفراغ الذي كُنْتُ فيه لفترة طويلة. لقد أصبح كُلٌّ منا أقل فاعليةً؛ سواء وحده أو مع الآخر. اعتذرتُ منها وأكَّدتُ لها أنه ما من شخصٍ أو شيءٍ على وجه الأرضِ أكثر أهميَّة عندي منها. لكن الكلمات لم تكن كافية. أدركتُ أنَّ كثيراً من الأشياء الأخرى أوصلتْ إليها رسالةً مختلفة ولفترة طويلة من الزمن. لقد ساعدني اعتذاري والتزامي بإعادة ترتيب أولويَّاتي لكنَّه لم يحسِّن الأمور بين عشيَّةٍ وضحاها. استغرق الأمر أيَّاماً وأسابيعَ وشهوراً من الجهد المستمر؛ لحديث والمشاركة والقرب، والالتزام بالوعود وترك العمل في آخر اليوم من أجل الأسرة، والاعتذار والتدارك عندما كنتُ أحيدُ عن الطريق، حتى عادت الشعور بالثقة والتواصل العاطفي إلى علاقتنا وبشكلٍ أفضل مما كان عليه".

منذ تلك الزيارة لصديقي أكمل مشروعين آخرين لا يقلان أهمية عن المشروع الأول استغرقَ كُلٌّ منهما عدة سنوات، ومع ذلك كانت علاقته مع

زوجـــته تـــزداد قوَّةً بعد كُلِّ مشروع. إنَّ تجربته الأولى المؤلمة، وازدياد تفهُّمه لزوجته، وإخلاصه لها، حقَّق تغييراً دائماً في العلاقةِ بينهما. وقد عبَّر لي مؤخراً عن أفكارٍ جديدة خرجَ بها من خلال تجربته:

"إن الدرس الحقيقي الذي تعلمته هو أنك قد تكون مخلصاً لزواجك و تحبُّ زوجك، ويدين كُلٌّ منكما بالإخلاص والولاء للآخر، وقد تكون ملتزماً بتربية أولادك، ومع ذلك قد تتدهور العلاقة والثقة بينكما.

لســـتَ بحاجة لأن تتكلَّمَ بخشونة، أو لأن تُعامل الآخرين بعدمِ احترامٍ لكي تسببَ الأذى لهم. كُلُّ ما تحتاجُ إليه لتسبِّبَ الأذى لشخصٍ قريبٍ منك هو أن تُهمـــل عقله أو قلبه أو روحه. إن العلاقات و الثقة لا تظلُّ ثابتة. لذلك يجب المحافظة عليها وتعميقها من خلال تغذيتها وتنميتها بشكل منتظم؛ وذلك بمعاملة الآخرينَ بِلُطفٍ و اعتبارهم وتقديرهم وخدمتهم. لقد تعلَّمتُ أن نجاح زواجنا و سعادتي الشخصية لا يتعلقان كثيراً بما كانت زوجتي تقوم به من أجلي، وإنما يتعلقان كثيراً بما كنتُ أحاول فعله كُلَّ يومٍ من أجلِ تعزيزِ سعادتها ومشاركتِها في حمل الأعباء، وفي الأمور التي تهمُّ كُلاًّ منّا. لقد تعلَّمتُ أن الاتحاد في علاقتي مـــع زوجتي هو أحد مصادر القوة في حياتي؛ ليس في العمل الذي كنّا نقوم به معـــاً في الأسرة أو المجتمع فقط، بل في كُلِّ مجالٍ من مجالات حياتي بما في ذلك حياتي المهنية، وأنه يعطيني شعوراً بالقوة والسلام والمتعة والانتماء يغذِّي قدرتي على العمل والابتكار ورغبتي في المساهمة.

أخيراً تعلَّمتُ أن العلاقات القويَّة تحتاجُ إلى جهدٍ وتضحيةٍ حقيقيَّين وتتطلب أن تفضل سلامة الآخر ونموَّه وسعادته على سلامتك ونموِّك وسعادتك. والأمرُ يستحقُّ ذلك، فهذا الجهد هوالبابُ المؤدي إلى السعادة. ماذا نفعل من دون قوَّةِ جـــذبِ هـــذه العلاقات التي تساعدنا على تجاوز أنفسنا والارتقاء إلى مستوى إمكانياتنا؟"

السلطة الأخلاقية وسرعة الثقة

إن تجربةَ صديقي هي مثالٌ بينٌ على أن العلاقات تحكمها القوانين الطبيعية. لا يمكـــن التزويرُ في أثناء بناء ثقة دائمة في العلاقات الشخصية. ونادراً ما تُبنى هـــذه الـــثقة بجهُدٍ درامي يتمُّ بذْله لمرَّةٍ واحدة. إنها ثمرةٌ لجهدٍ منتظم نابعٍ من الضـــمير والقلب. في كتابي (العادات السبع للناس ذوي الفعالية العالية) شبَّهتُ الثقة بحساب المصرف العاطفي.

إنها تشبه حساب المصرف المالي الذي تدَّخر فيه وتسحب منه ولكن في هذه الحالة أنت تضع أو تسحب إيداعات عاطفية في علاقاتك مع الآخرين مما يؤدِّي إلى بـــناء هذه العلاقات أو تدميرها. قد لا يكون هذا التشبيه دقيقاً لكنَّه بشكلٍ عـــام طـــريقة قوية وبسيطة في التعبير عن نوعية العلاقة. إن المخطط الآتي يبيِّن عشـــرة إيداعـــات و عشرة سحوبات أساسية يمكن أن نجريها في علاقاتنا مع الآخرين ولها – حسب تجربتي – أثر كبيرٍ على مستوى الثقة في هذه العلاقات. كما يوضِّح هذا الشكل التضحيات المطلوبة والمبادئ التي يتضمَّنها كُلٌّ من هذه الإيداعات (الجدول ٤).

السلطة الأخلاقية وسرعة الثقة			
الإيداعات	السحوبات	التضحية المطلوبة	المبادئ المُتضمَّنة
افهم الآخرين أوّلاً	اطلب من الآخرين أن يفهموك أولاً	قلة الصبر، الأنا، الأجندة الخاصة بك	الفهم المتبادل
الوفاء بالوعود	النكث بالوعود	المزاج، المشاعر، العواطف، الوقت	الاستقامة/ التنفيذ
الصدق، الصراحة	التلاعب الخفي	الأنا، التكبر، التحكم	الرؤية/ القيم، الاستقامة/ التنفيذ، الفهم المتبادل
اللطف، الكياسة	الغلظة، الفظاظة	الذات، الوقت، الإدراكات، الصورة النمطية، التحامل	الرؤية/ القيم، الاستقامة/ التنفيذ
أسلوب تفكير تحقيق المنفعة للجميع أو لا اتفاق	تفكير أنا أربح — أنت تخسر أو أنا أخسر — أنت تربح	الربح يعني هزيمة الآخر، المنافسة	الاحترام والمنفعة المتبادلان
توضيح التوقعات	مخالفة التوقعات	التواصل القائم على النفاق	الاحترام والمنفعة المتبادلان، الفهم المتبادل، التعاون الخلاّق، التجديد
الولاء للغائب	انعدام الولاء، الازدواجية	بعض التقبل الاجتماعي، دغدغة العواطف	الرؤية/ القيم الاستقامة / التنفيذ
الاعتذار	الفخر، الغرور، التكبر	الأنا، التكبر،الفخر، الوقت	الرؤية / القيم الاستقامة / التنفيذ
تقبل التغذية الراجعة وإرسال رسائل (أنا)	عدم تقبل التغذية الراجعة وإرسال رسائل (أنت)	الأنا، التكبر، الفخر،التواصل الانفعالي	الفهم المتبادل
التسامح	حمل الأحقاد	الفخر، التمركز حول الذات	الرؤية/ القيم الاستقامة / الأخلاق

الجدول (٤)

من المهم أن تميزَ أن السبب الذي جعل هذه الإيداعات العشرة تبني الثقة هو أنها تتضمَّن مبادئ أساسية في العلاقات الإنسانية. عندما تدرس كُلاًّ من هذه الإيداعات العشرة، ما هي برأيك العوامل المشتركة بينها؟ أعتقد أنَّ هناك عاملاً مشتركاً واحداً مسيطراً على الإيداعات وهو مكوَّنٌ من قوَّة الإرادة والتصميم. ستلاحظ أنَّ كُلاً من هذه الإيداعات يقع في مجالِ قدرتك على القيامِ به وضمن دائرةِ تأثيرك، ولأنَّ هذه الإيداعات معتمدة على المبادئ فهي تؤدِّي إلى السلطة الأخلاقية أو الثقة. يمكنك أن ترى أنَّه لا مجال لإيداع تلك الإيداعات ولممارسة تلك الشجاعة والمبادرة والتصميم إذا لم تكن لديك القدرة على القيام بـ (تمرين رفع الصدر العاطفي عشرين مرَّة) على الصعيد الشخصي.

ما الصفة الثانية المشتركة بين هذه الإيداعات؟ أعتقد أنَّها غياب الأنانية ووجود التواضع. إنها الرغبةُ في أن تجعل نفسك خاضعاً لشخصٍ آخر أو لمبدأ أو لقضيَّةٍ كبرى. إنها أن تدرك أن الحياة ليست (أنا) و (لي) وإنما هي كما يقول الفيلسوف مارتن بوبر "أنا وأنت"، إنها الشعور العميق بالاحترامِ لأهميَّةِ كُلِّ إنسان و إمكانياته.

إن السلطة الأخلاقية والثقة والشعور بالارتباط يمكن أن تتبخَّرَ مع الوقت إذا لم نضع الإيداعات بشكلٍ مستمر وخصوصاً مع الأشخاص الذي نعمل ونعيشُ معهم طوال الوقت، لأنَّ توقعات هؤلاء الأشخاص أعلى بكثير من توقعات الآخرين. بالنسبة للناس الذين لم نرهم منذ سنوات نستطيع غالباً أن نتابعَ معهم من حيث تركناهم، فتعود الثقة والشعور بالارتباط والحب مباشرة لأنهم لا يتوقعون منّا أن نودع الإيداعات بشكلٍ مستمر.

السلطة الأخلاقية:هي ممارسة الاختيار الحر اعتماداً على المبادئ، وهي في كُلِّ الحالاتِ تقريباً تقتضي نوعاً من التضحية.

الصفة الثالثة المشتركة بين هذه الإيداعات هي أنها - كما هو شأن جميع الأشياء القيمة في هذه الحياة - تحتاج إلى التضحية (تذكر أن أحد التعريفات الجيِّدة للتضحية هي أنها تعني التخلِّي عن أمرٍ ما ــ ولو كان جيِّداً ــ في سبيلِ أمرٍ أفضل).

إذا كان حساب المصرف العاطفي مألوفاً لديك فأنا أشجعك أن تطَّلعَ عليه في العبارات الآتية وأن تفتح قلبك على معانٍ جديدة ستمكِّنك من العثور على صوتك وإلهام الآخرين لكي يعثروا على صوتهم. سوف تلاحظ أنَّ كلَّ إيداع يمثِّل اختياراً في أن تستخدمَ الهدايا التي حباك الله بها منذ ولادتك وأن تبذلَ الجَهْدَ للتضحية بعادةٍ شخصيَّةٍ غير فعَّالة واستبدالها بعملٍ يبني السلطة الأخلاقية في علاقاتك مع الآخرين.

ما من نظامٍ يستطيعُ أن ينالَ ولاء الرجال والنساء لفترة طويلة دون أن يُلْزمهم بقدر معيَّنٍ من الانضباط وخصوصاً الانضباط الذاتي. قد يكون الأمر شاقاً ويتطلب الكثير من التضحية لكن هذا هو الطريق إلى الأخلاق والقوَّة والنبل.

إن التساهل لا يؤدِّي إلى العظمة أبداً. إن الاستقامة والولاء والقوَّة هي فضائلُ يكتسبها الإنسان من خلال الكفاح الذي تتطلَّبه ممارسة الانضباط الذاتي وفق ما تتطلبه الحقيقةُ المقدَّسة[1].

غوردن بي. هنكلي

أن تسعى إلى فهم الآخرين أوَّلاً

لماذا كان السعيُ إلى فهم الآخرين هو أوَّل هذه الإيداعات؟ لسببٍ بسيطٍ واحد وهو أنك لن تعرفَ ما هو الإيداع بالنسبة لشخصٍ آخر ما لم تفهمه من خلال إطاره المرجعي. ما قد يكون إيداعاً عالي القيمة بالنسبة إليك قد يكون إيداعاً منخفض القيمة بالنسبة إلى غيرك وقد يعتبره سَحْباً. ما قد يكون وعداً مهمَّاً بالنسبةِ إليك قد يكونَ غيرَ مهمٍّ بالنسبة إلى شخصٍ آخر. إن الطريقة التي تعبِّر بها عن صدقك وصراحتك ولطفك واحترامك قد يتلقاها الآخرون بشكلٍ

مخــتلف تمامــاً عــندما ينظرون إليها من خلال ثقافتهم الخاصة أو مرشّحاتهم الشخصية. صحيحٌ أن المبادئ التي تقوم عليها هذه الإيداعات تعتبر صحيحةً في كل الحالات إلاَّ أننا نحتاج إلى فهم الآخرين من خلال إطارهم المرجعي لنعرف كيفية التطبيق في كُلِّ حالةٍ من الحالات.

بعــد أن تعلَّمتْ فكرة الإيداع في حساب المصرف العاطفي قرَّرت إحدى السيِّدات تجريبَ هذه الفكرة. وقد أطلعتني على تجربتها.

"قرَّرتُ أن أقومَ بعملٍ مميَّزٍ أحسِّنُ فيه علاقتي مع زوجي.اكتشفتُ أنَّ إلباس الأولاد ثــياباً نظــيفة عــندما يدخل إلى المترل والتعجيل بعملية غسل الملابس سيدخل السعادةَ إلى قلبه.

بعــد أسبوعين من لعب دور سيِّدة التنظيف الخارقة من دون أن أتلقَّى أيَّ إطــراءٍ منه بدأتُ أفكِّر ؛ هذه الأمور لا فائدة منها. فجأةً وبينما كان زوجي يغط في نوم عميق بين الشراشف النظيفة لمعت في ذهني الفكرة التالية: يا إلهي، إنَّ زوجــي لم يحتجَّ أبداً على نظافة وجه ابنه زاك أو نظافة بنطاله. إن النظافة تجعلــني سعيدة أما هو فيفضِّلُ أن أحكَّ ظهره أوأن نخرجَ معاً ليلةَ الجمعة. لقد كنــتُ أرهق نفسي في التنظيف وإيداع كُلِّ تلك الإيداعات التي لا تعني شيئاً بالنســبةِ إليه. لقد تعلمتُ حقيقةً بسيطةً بعد أن دفعتُ ثمناً باهظاً وهي: أنَّ ما تودعه يجب أن يعني شيئاً ما للشخصِ الآخر".

لديَّ عدد كبير من التجارب الشخصية عن القوَّة التي يمنحها السعيُ إلى فهم الآخــرين. لا أنســى مرَّةً دعاني فيها مديرٌ تنفيذي ذو مكانةٍ مرموقة لأعطيه تحليــلي وتوصــياتي حول اختيار رئيسٍ جديد للجامعة. لقد كانت من أكثر تجــارب التواصل عمقاً في حياتي. لقد خرج من مكتبه إلى غرفة الانتظار حيث كنــتُ أنتظر موعدي، وبعد أن حيَّاني قادني إلى مكتبه، وأجلسني بجواره على المقعد الموجود أمام مكتبه حيث يمكننا أن نتحدث وجهاً لوجه دون أي حاجز مــادي يفصل بيننا. قال لي: "ستيفن، أشكرك على المجيء إلى هنا. إنني متشوِّقٌ

إلى فهـــمِ مـــا تريدُ منِّي أن أفهمه" كُنْتُ قد أعددتُ جيِّداً لهذه الزيارة وبذلتُ الكثيرَ من الوقت. أخرجت ملخَّصاً بالنقاط التي كنت أريد شرحها له وأعطيته نسخةً من هذا الملخَّص ثم بدأتُ بشرح تلك النقاط واحدة واحدة. لم يقاطعني، في أثناء حديثي باستثناء طرحِ بعضِ الأسئلة التوضيحيَّة، لقد أنصت إليَّ باهتمامٍ كبير، وشعرتُ خلال الثلاثين دقيقة التي تكلَّمتُ فيها أنني قد فُهِمْتُ تماماً. لم يقـــدِّم أيَّ تعليق؛ بالموافقة أو الاعتراض أو أيَّ ملاحظةٍ أخرى. في النهاية وقف ونظر في عينيَّ وصافحني معبِّراً عن امتنانه لي وإعجابه بي. هذا كُلُّ ما في الأمر. لقـــد تأثَّرتُ عميقاً بصراحته وتواضعه ولباقته وإنصاته العميق، وانتابتني مشاعرُ الولاء والامتنان؛ لأنني شعرتُ بأنني قد فُهمتُ تماماً وعرفتُ أنَّ ما قدَّمته قد تَمَّ احترامه و الإنصاتُ إليه بشكلٍ حقيقي. كنتُ مستعدَّاً تماماً لدعمِ أيِّ قرارٍ يتمُّ اتخاذه.

عـــلى الرغم من أنني اجتمعت بهذا الرجل عدة مرات من قبل، إلاَّ أنَّ ذلك التواصـــل الحقـــيقي وجهاً لوجه أعطاه عندي سلطة أخلاقية إلى درجةٍ أنني لم أحتج لزيارةٍ أخرى أو تجربةٍ أخرى معه لكي أجدِّد شعوري بسلطته الأخلاقية أو لكـــي أحـــافظ عـــلى هذا الشعور. من المدهش أنني حتى وأنا أكتب هذه الكلمات ما زلتُ أشعر بالأثر الذي تركه ذلك الحوار الثمين بيني وبينه.

إعطاء الوعود والوفاء بها

لا شـــيءَ يدمِّر الثقة أسرعُ من إعطاء الوعودِ ثمَّ النكثُ بها. بالمقابل لا شيءَ يبني الثقة ويقوِّيها أكثرمن الوفاء بالوعود التي تقطعها على نفسك.

مـــن السهل أن يعطيَ الإنسانُ وعوداً. إنها عادةً ما ترضي الآخرين بسرعة، وخصوصـــاً إذا كانوا متوتِّرين أو قلقين حيالَ أمرٍ يحتاجون إلى إصلاحه. عندما يُسَـــرُّ الآخـــرون بالوعدِ الذي تعدهم به فإنهم يحبُّونك، ونحن نحبُّ أن نكونَ محبوبين.

لهذا السبب كلّما ازدادت رغبتنا في أمرٍ ما صدّقناه بسهولةٍ أكثر .كل الناس ينجذبون إلى الصفقات و الاتفاقات لأنّهم يرغبون في أمرٍ ما، إلى درجةٍ تجعلهم يصدّقونَ أيَّ شرحٍ أو قصّةٍ أو وعدٍ بالحصول عليه. وهم يتعامون عن المعلومات السلبية ويستمرّون في تصديقِ ما يرغبون بتصديقه.لكن الحفاظ على الوعود أمرٌ صعبٌ؛ إنه يتضمّنُ عادةً تضحيات مؤلمةٍ وخصوصاً عندما يتلاشى المزاجُ الجيِّد المرافق لإعطاء الوعد، أو عندما تبرز صعوبات الواقع، أو عندما تتغيَّر الظروف.

لقد درَّبتُ نفسي على ألا أستخدم كلمة (أعِدُ) أبداً (أبداً لا تقل أبداً) إلاَّ إذا كُنْتُ مستعدًّاً تماماً لدفع ثمن الوفاء بما وعدتُ به مهما كان هذا الثمن، وخصوصاً مع أولادي. إنهم غالباً ما يترجونني لأقول لهم: "أعدكم" ليشعروا بعد ذلك بالسلام وكأنهم حصلوا على ما يريدونه الآن. في كثيرٍ من الأحيان كُنْتُ أُجْبَرُ لأقولَ مرغماً: "أنا أَعِدُ" فقط لكي أريحهم وأحقق السلام الآني. (سأحاول) أو (إنه هدفي) أو (آمل) لا تشفي الغليل، هم يريدون فقط (أنا أعِدُ).

في حالاتٍ نادرة عندما تتغيَّرُ الظروف خارج نطاقِ سيطرتي أطلب من أولادي أن يتفهموا وأن يعفوني من الوعد. لكن أولادي الأصغر سنّاً لا يتفهمون عادةً. حتى لو قالوا إنهم قد تفهمّوا وأعفوني من الوعد عقلياً فإنهم عاطفياً لا يفعلون ذلك.

لذلك أحافظ على وعودي إلاّ إذا وجدتُ من غير الحكمة القيامَ بذلك. في هذه الحالات عليَّ أن أتعايش بشكلٍ مؤقتٍ مع ثقةٍ منخفضة وأحاول إعادة بنائها ببطءٍ بطرقٍ أخرى.

الصدق والاستقامة

لقد عبَّرَ مدرِّب السلّة الأسطوري ريك بيتينو عن مبدأ الصدق بشكلٍ بسيط وعميق بقوله:" الكذب يجعل المشكلةَ جزءاً من المستقبل، أما الصدق فيجعلها جزءاً من الماضي"[٢]

أتذكَّــر أنني عملتُ ذاتَ مرَّةٍ مع متعهِّدِ بناء، كان صريحاً بشكلٍ لا يُصدَّق عن التحديات التي كان يواجهها، حتى عن الأخطاء التي ارتكبها في مشروعنا. لقــد تحمَّــل مســؤولية هذه الأخطاء وأعطانا تفاصيل مالية كاملة، وبشكلٍ مســتمر، عــن كل الخيارات التي يمكننا الأخذ بها في مراحل مختلفة من عمليَّة البــناء. لقد وثقت بشكلٍ مطلق وغريزي بذلك الرجل واعتمدتُ على كلمته مــنذ ذلك الوقت، لقد علمتُ أنه سيضع مصلحتنا قبل مصلحته. إن رغبتَه في وضع استقامته والعلاقة فيما بيننا فوق كبريائه، وفوق حاجته الفطرية إلى إخفاءِ أخطائــه وتجنب الإحراج، شكَّلتْ رابطاً استثنائياً من الثقة فيما بيننا. هذه الثقة أكســبته الكثير من العمل، ولديَّ أيضاً تجربة مناقضة مع العديد من التحديات التي صادفتنا أثناء عملية البناء.

> **لا يســتطيعُ أيُّ إنسانٍ لفترةٍ طويلةٍ من الزمن أن يظهر بوجه أمام نفسه و بوجه آخر أمام النَّاس دوَن أن يَشعر في النهاية بالارتباك نَتيجةَ لجهلة بأيِّهما هو الوجه الحقيقي** [٣]
>
> **ناثانيل هاوثورن**

عــندما كُنْــتُ أعمل في الجامعة حظيتُ باستضافة عالِمِ نفسٍ مشهور كان رئيساً سابقاً لجمعيَّةٍ نفسيَّة وطنية. يُعتبر هذا الرجل الأبَ المؤسِّس لـــ (العلاج بالاســتقامة) وهـــي طــريقة في العلاج النفسي تعتمد على فكرة أن الشعور بالطمأنينة و السعادة الحقيقية والتوازن يأتي نتيجةً لعيشِ الإنسان منسجماً مع ما يمليه عليه ضميره. وهو يعتقد أن الضمير يتفرَّع من الشعور الإنساني العام بما هو صــواب أو خطأ، ذلك الشعور المشترك بين كل الثقافات والأديان والمجتمعات عبر كُلِّ الأزمان.

ذاتَ مساء أخذته- في الفترة الواقعة بين محاضرتين - إلى الجبال لأريه المناظر الــتي تخلب الألباب، وهناك انتهزتُ الفرصة لأسأله كيف آمن بالعلاج بواسطة الاســتقامة. قــال لي:" كانت تجربة شخصية جدّاً، لقد كُنْتُ مصاباً بالهوس

الاكتـــئابي وكانـــت حياتي في معظمها سلسلةً من الصعود والهبوط. مع مرور الوقـــت ومـــع استشارتي لكثيرٍ من الناس بدأت أشعر بالتوتر و الهشاشة. لقد انحـــدرتُ إلى وَضْعٍ أوشكتُ فيه على الانتحار، وبسبب خلفيتي العلميَّة وعملي كُنْـــتُ مدركاً تماماً لما يحدث لي، و عِندْما كُنْتُ أَصِلُ إلى مرحلة الخطر كُنْتُ أدخـــل المستشفى لأحميَ نفسي من الانتحار. بعد شهر أو شهرين كنت أخرج مـــن المستشـــفى وأعود إلى عملي، ثمَّ بعدَ عامٍ تقريباً كنت أعود إلى الاكتئاب وأُدْخِل نفسي المستشفى لأعودَ بعد ذلك بالتدريج إلى أبحاثي وكتاباتي" ثم تابع قائلاً:

"في إحـــدى المراحل عندما كنتُ رئيساً للجمعيَّة، تفاقم مرضي، وازدادت كـــآبتي إلى درجـــة كنتُ فيها عاجزاً عن الذهاب إلى الاجتماعات وعن رفع المطـــرقة الموجودة في مكتبي. عندها سألتُ نفسي: هل من الممكن أنني أتحرَّك ضـــمن إطـــارٍ خاطئ في حياتي وفي مهنتي؟ كنت أعرفُ في أعماقي أنني أعيشُ كذبةً منذ عدَّةِ سنين، كان هناك جانبٌ مظلمٌ في حياتي لم أكن أعترفُ به".

بدأ يتحدث لي عن هذه الأمور في أثناء قيادةِ السيارة، كنت أصغي إليه وأنا في غايـــة الانتباه والتواضع، وكنت أشعرُ بشيءٍ من الخوف مما قد يقوله. تابع قـــائلاً:" قرَّرت أن أُحدثَ تغييراً كبيراً في حياتي، تخلَّيتُ عن عشيقتي وأصبحتُ مخلصـــاً لزوجتي، ولأوَّل مرَّة منذ سنوات شعرتُ براحة البال، راحة مختلفة عن الـــراحة التي كنتُ أشعرُ بها عندما كنتُ أتعافى من نوبات الاكتئاب وأعود إلى عمـــلي، لقـــد كان شعوراً داخلياً بالراحة والصدق مع النفس ووحدة الذات والانسجام. عندها بدأتُ أكتشف النظرية التي تقول: إنَّ كثيراً من المشاكل التي عانيـــتُ مـــنها كانت نتيجةً لتجاهل ضميري وإنكاره والاعتداء عليه. وهكذا بـــدأتُ العمـــل على هذه الفكرة، وقمتُ بأبحاثٍ حولها أشركتُ فيها الأطباء الآخـــرين الذيـــن ينطلقون من هذا المنظور في معالجة مرضاهم. لقد أصبحتُ

مقتنعاً من المعلومات التي حصلتُ عليها بصحَّةِ هذه النظرية، وهذا ما قادني إلى ابتكار أسلوب العلاج بالاستقامة".

إنَّ صــراحة ذلك الرجل وعمقَ اعترافه أثَّرا فيَّ بقوَّة بالغة كما أثَّرا في مئات الطــلاب في اليوم التالي الذي فاجأني فيه و سردَ لهم القصة ذاتها. لقد تأثَّرت أيضاً بالكيفية التي توضَّحتْ له فيها أهمية الاستقامة الشخصية؛ ليس في علاقاتنا مع الآخرين وحسب وإنما أيضاً لصحَّتنا النفسية ولقدرتنا على أن نكون فعَّالين في المهن التي نختارها في حياتنا.

اللطف واللباقة

عــندما تــتعامل مع الناس فإنَّ الأشياء الصغيرة تعني لهم الكثير. ذات مرَّة جــاءني طالــب في نهاية الفصل الدراسي وقال لي، بعد أن أثنى على المادة التي قدَّمــتُها: "دكتور كوفي، أنت خبيرٌ في العلاقاتِ الإنسانية ومع ذلك لا تعرفُ اسمي".

كــان محقّاً، شعرتُ بالاستياء وبالخجل وبأنني قد نلتُ ما أستحقه. عليَّ أن أتعامل مع مَيْلي إلى الانشغال الزائد بالمفاهيم العقلية و بالهدف الذي أسعى إليه وبالكفــاءَة طــوال الوقــت. وكما ترى إذا لم تكن العلاقات قويَّة والغايات مشتركة فإنَّ هذه الكفاءَة غير فعَّالة، وخصوصاً مع أولئك الأشخاص الذين لا يشــعرون بالأمــانِ الداخلي والذين تحتاجُ صيانةُ العلاقة معهم إلى الكثير من العمل.

إن البشــر ليســوا كالأشــياء، فهم يملكون المشاعر، حتى أصحاب الشأن والأشخاص المهمّون يملكون المشاعر. إنَّ قدراً ضئيلاً من اللباقة واللطف عندما يُمــارس بشكلٍ مستمر يؤدِّي إلى مكاسب عظيمة، وهذا هو موضوع الذكاء العاطفي.

بالمقـــابل فإنَّ النَّاس لا تخدعهم تقنيات اللطف السطحية و يعرفون متى يتمُّ التلاعـــب بهم. إن اللطف الحقيقي واللباقة والاحترام تنبع من مخزون الشخصية العميق من الذكاء الروحي، وهي تغني عن الكثير من تقاليد اللطف الاجتماعية المصطنعة.

عـــندما أتحدث إلى الأطفال في البيت أو المدرسة غالباً ما أقول لهم إنهم إذا تعلَّمـــوا واســـتخدموا أربعـــة تعابير ـــ تساوي في مجموعها عشر كلمات ـــ بـــإخلاص وباســـتمرار، فـــإنَّ باستطاعتهم الحصول على ما يريدونه في معظم الحالات.

كلمة واحدة ـــ "أرجوك"

كلمتان ـــ "شكراً لك"

ثلاث كلمات ـــ "أكنُّ لك الحب"

أربع كلمات ـــ "كيف يمكنني أن أساعدك؟"

إن البالغين هم أطفال كبار.

التفكير بتحقيق المنفعة للجميع أو عدم التوصل إلى اتفاق

إن التفكير بطريقة (أنا أربح - أنت تخسر)، هي الافتراض الذي تتضمَّنه كُلُّ المفاوضـــات وطرق حل المشكلات. تأتي هذه الطريقة في التفكير من منظومة تفكير الندرة التي تقول: إنَّه كلَّما ربح الآخر أو حصل على الأكثر حصلتُ أنا عـــلى الأقـــل، والهدف أن تحصل على ما تريده، وذلك يعني عادةً أن تكتشف طرقاً تتفوق فيها على الطرف الآخر بحيث تدفعه إلى أكبرِ قدرٍ من الإذعان.

كـــثيرٌ مـــن الناس يحلون خلافاتهم مع الآخرين - حتى مع أفراد أسرهم - بهذه الطريقة، وهكذا يدخل الطرفان في المعركة حتى يستسلم أحدهما أو يصلان إلى تسوية.

أتذكَّـــرُ أنني قدَّمت محاضرةً بيَّنتُ فيها الفكرةَ التي تقول: إنَّ السبيل إلى تجاوز مـــنظومة تفكير (أنا أربح - أنت تخسر) هو أن ترتقي عقلياً وعاطفياً إلى مرحلةٍ

يكـــونُ فيها حرصك على تحقيق الربح للطرفِ الآخر لا يقلُّ عن حرصك على تحقـــيق الربح لنفسك. إن الأمر يحتاجُ إلى الشجاعة وإلى تفكير الوفرة، وإلى قَدْر عظـــيمٍ من الابتكار لكيلا ترضى بما يشبه التسويةَ لأيٍّ من الطرفين. ذكرتُ في تلك المحاضرة أنَّ هناك مفتاحاً آخر وهو أن تبدأ بخيار اللااتفاق. في الحقيقة إذا لم يكن خيار اللااتفاق وارداً في ذهنك، أي إذا لم تكن مستعدًّا للاتفاق مع الطرف الآخر على عدم الاتفاق ـــ إن لم تصلا إلى اتفاق يشعر كُلٌّ منكما أنه ربحٌ له ـــ فإنك ستجد نفسك تتلاعب، وغالباً تضغطُ على الطرفِ الآخر وتهدِّده ليرضى بوضـــعٍ تكونُ أنتَ الرابح فيه. عندما يكون اللااتفاق خياراً مطروحاً يمكنك أن تقولَ للآخر بصدق: "إذا لم يكن هناك ربحٌ حقيقيٌّ لك، وإذا لم تشعر بهذا الربح بشـــكلٍ صـــادقٍ وعميق، وإذا لم يكن هناك ربحٌ حقيقيٌّ لي، وإذا لم أشعر بهذا الربح بشكلٍ صادقٍ وعميق، دعنا نتفق الآن على اللااتفاق"

إن هذه العمليَّة تحرِّر الطرفين من القيود، وهي تحتاج إلى مزيجٍ من التواضع واللطـــف مـــع القوَّة والشجاعة، وهي تغيِّرُ مواقف الطرفين وتبني روابط قويَّة بينهما وتجعل كلاً منهما مخلصاً للآخر، حتى في حالِ غيابه.

بعـــد المحاضـــرة تقدَّم رجلٌ كان يجلس في الصف الأوَّل وشكرني على هذه الفكـــرة التي جاءت في وقتها. كان ممثِّلاً لشركة ديزني ـــ إيبكوت وقال: إنه ينوي استخدام هذه الفكرة في اليوم التالي في أسلوب له علاقة ببثٍّ عرضٍ عن دولة معيَّنة سيتمُّ في مركز إيبكوت. شرح لي كيف أنَّ الأشخاص الذين كانوا يرغـــبون في تمويـــل الجزء الأكبر من المشروع أرادوا عرضه في مكانٍ لا تشعر ديزني أنه سيعود عليها بفائدةٍ كافية. وكانوا يضغطون على ديزني لكي ترضى بتسويةٍ مقابل الحصول على التمويل، ولكنَّه الآن رآى خياراً جديداً.

ذكر لي فيما بعد أنه قال لمصدر التمويل باحترام: "إننا راغبون حقًّاً في اتفاقٍ وعلاقـــة نكســـبُ فيها جميعاً. نحن بالتأكيد نحتاج إلى التمويل الذي تعرضونه عليـــنا، ولكن بسبب الاختلافات الجوهرية فيما بيننا فلقد استنتجنا أنه إذا كان

الاتفاق والمشروع المشترك لن يشكِّل ربحاً كبيراً لكُلٍّ منا فمن الأفضلِ ألا نتفق، ما إن شعر مصدر التمويل بهذا الإخلاص والصراحة والصدق في التعبير حتى توقفوا عن الضغط وتراجعوا، ثم أعادوا ترتيب أوراقهم ليبدؤوا معنا تواصلاً حقيقياً انتهى بالوصول إلى اتفاقٍ تكاتفي حقيقي يحقق المنفعة للجميع".

سوف تلاحظ أن قوة التفكير بطريقة تحقيقِ المنفعة للجميع أو اللااتفاق تكمن في الرغبة الأوَّلية في أن تؤجل التفكير في تحقيق منافعك الخاصة إلى أن تتفهم ما الذي يريده الطرف الآخر ولماذا ،بحيث يمكن أن تتعاون معه للوصولِ إلى حَلٍّ جديدٍ ابتكاري يحقِّقُ منفعةَ كُلٍّ منكما.

توضيح التوقعات

إن توضيح التوقعات يجمع بين كلِّ الإيداعات الأخرى التي ذُكِرَتْ؛ بسبب الاحترام والتفهم المتبادل الذي يُحتاج إليه للقيام بتواصل من هذا النوع، وخصوصاً عندما يتعلق الأمر بتوضيح التوقعات حول الأدوار والأهداف. إذا درستَ جذورَ معظمِ الإخفاقات في التواصل ستجد أنَّ سبب ذلك يعودُ إمَّا إلى توقعات غامضة أو توقعات لا تتمُّ تلبيتُها فيما يتعلق بالأدوار والأهداف. بعبارةٍ أخرى مَن يقومُ بأيِّ دور وما هي الأهداف ذات الأولوية القصوى لهذه الأدوار.

أتذكَّرُ أننا كُنَّا ذات يوم نبني فريق عملٍ مع مجموعة من المديرين التنفيذيين في سلسلةِ مطاعم كبيرة. كان واضحاً تماماً وجود أولويَّات وأهداف متناقضة لا يمكن الاستمرار في تجاهلها أو تحمُّلها من دون عواقب وخيمة على المؤسسة كلِّها. ببساطة أخذتُ قطعتين من الورق ووضعتُ في أعلى كُلٍّ منهما "كيف ترى أدواري وأهدافي؟" و "كيف ترى أدوارك وأهدافك؟" تمَّ ملءُ هاتين الورقتين بشكلٍ يُرضي من قام بملئهما من دون نقاش أو اتفاقٍ أو عدم اتفاق. عندما شاهد الجميع بأمِّ أعينهم كيف أن الخلافات العصيَّة على التسوية فيما

بينهم هي بسبب اختلافات توقعاتهم حول الأدوار والأهداف، عندها عاد التواضع والاحترام إلى العلاقات فيما بينهم. وهكذا أصبحوا قادرين على البدءِ بتواصلٍ صادقٍ لتوضيحِ التوقعات.

الولاء للناس الغائبين

الولاء للناس الغائبين هو واحدٌ من أصعبِ الإيداعات. إنه واحدٌ من أدقِّ الامتحانات التي تختبر الأخلاق وعمق الروابطِ في أيِّ علاقةٍ من العلاقات. يلعب هذا الولاء دوره عندما ينضمُّ الإنسان إلى مجموعة تتحدث بالسوءِ عن شخصٍ آخر. هنا يمكنك أن ترفع صوتك بأسلوب مبرَّرٍ أخلاقيّاً وتقول: "أرى الأمر بشكلٍ مختلف" أو "إن خبرتي مختلفة" أو "ربما تكونُ محقّاً، دعنا نذهب إليه أو إليها ونتكلّم عن الموضوع" عندما تفعلُ ذلك فأنت توصل باستمرار الرسالة التالية: الاستقامة هي الولاء، ليس للغائبين فقط وإنما لأولئك الحاضرين أيضاً، سواء عرفوا ذلك أم لا، فإنَّ كُلَّ الأشخاص الحاضرين سوف يُعجبون بك ويحترمونك. سوف يعرفون أنَّ اسمهم سيكون ثميناً عندك في أثناء غيابهم. بالمقابل عندما تكون قيمةُ الولاء عندك أعلى من الاستقامة فإنك سوف تشارك في الحديثِ السيئ عن الآخرين وهكذا سيعرف الحاضرون أنك تحت الضغوط قد تفعل الشيء نفسه وتتحدَّثَ بالسوءِ عنهم.

أتذكَّر أنني كنت أرأس اجتماعاً في مؤسَّسة كبرى كان القادةُ يتحدَّثون فيه عن مواضيع شخصيَّة وبدا أنهم متفقون تماماً حول نقاط ضعفِ شخصٍ ما، حتى إنهم بدؤوا يلقون نكاتاً وقصصاً مضحكةً عن ذلك الشخص بطرقٍ لا يمكن أن يفعلوها أمامه. في وقتٍ متأخرٍ من اليوم نفسه جاءني أحد المديرين التنفيذين وقال لي: إنَّه لأوَّل مرَّة يمكن أن يثقَ بتعابير الإطراء والتقدير التي كنت أوجِّهها له. سألته: "لماذا؟" أجابني: "لأننا عندما كنَّا نأكل لحمَ ذلك الرجل في اجتماعنا. مضيتَ عكس التيار وأبديتَ اهتماماً واحتراماً حقيقيين تجاهه" سألتُه: لماذا أثَّر ذلك فيه؟ فقال: " لأنَّ لديَّ نقاط ضعفٍ مشابهة، بل أسوأ

منها، ولكن لا أحد يعرفُ عنها، حتى أنت. لذلك في كُلِّ مرَّةٍ كنتُ تعبِّر فيها عن احترامك و تقديرك لي كنت أقول في نفسي: (لكنَّكَ لا تفهم)، ولكن اليوم أشعر أنك تفهم وأشعر أنك ستكون صادقاً ومخلصاً لي حتى في حال غيابي، لذلك أستطيع أن أثقَ بك وأصدق تعابيرك اللطيفة".

إن المفتاح بالنسبة إلى كثيرٍ من الناس هو مفتاحٌ واحد: كيف تحترم الآخرين وتتحدث عنهم في حال وجودهم أو غيابهم لأن هذا سيوصل للناسِ كيف ستحترمهم وتتحدث عنهم في حال وجودهم أو غيابهم.

الاعتذار

أن تتعلم القول " لقد كنتُ مخطئاً، أنا آسف" أو "لقد طغت ذاتي عليَّ، لقد بالغتُ في ردَّة فعلي، لقد تجاهلتك، لقد قدَّمت الولاء على الأخلاق" ثمَّ أن تتصرف وفقاً لذلك؛ هو واحدٌ من أقوى أشكال الاعتذار التي يمكن القيام بها. لقد رأيتُ علاقاتٍ تقطَّعت أواصرها لسنواتٍ عديدة، رجعت إلى سابقِ عهدها في فترة وجيزة بسبب العمق والإخلاص اللذين يحملهما اعتذارٌ من هذا النوع. إذا زلَّت لسانك نتيجةً لانفعالٍ آني وقلتَ كلاماً لا تعنيه حقيقة ، اشرح للآخرين عندما تعتذر لهم كيف دفعك كبرياؤك إلى قولِ ما قلته، واشرح لهم ما الذي عنيته بالضبط. إذا كنت تعني ما قلته في لحظة الانفعال فإنَّ طبيعة الاعتذار تتطلَّبُ منك أن تغيِّرَ مشاعرك؛ أن تأسف على ما قلته إلى أن تتمكن من القول بإخلاص: "أنا آسف، لقد كنتُ مخطئاً في القول والفعل وسوف أصلح الاثنين".

أتذكر مواجهةً مزعجةً حدثت بيني وبين شخصٍ آخر حول موضوعٍ شائك. إن تلك المشاعر أثَّرت على التواصل الحقيقي فيما بيننا، على الرغم من أن هذا التواصل كان يبدو على السطح مؤدَّباً وساراً. ذات يومٍ جاءني ذلك الشخص وقال لي: إنه شعر بالتوتر في علاقتنا،وإنه يريد أن يعيدها إلى ما كانت عليه من وحدةٍ وانسجام. قال لي: إن من أصعب الأشياء التي قام بها هو النظرُ

في قلـــبه والبحثُ عن الخلل الذي طرأ. كان يريد الاعتذارَ حقّاً. كان اعتذاره متواضـــعاً وصادقاً ولم يكن فيه أيُّ نوعٍ من أنواعِ التبرير، مما دفعني إلى تحمُّل المسؤولية من طرفي. وهكذا عادت علاقتنا متينةً كسابقِ عهدها. أطلعتني زميلةٌ سابقةٌ لي عن تجربةٍ لها - في أثناء أحد الاجتماعات - مع فريقِ عمل مكوَّنٍ من كـــبار المديـــرين التنفـــيذيين: "بدأ الرئيس ذات صباح يشجِّعُ المجموعة على الإنصـــات الجـــيِّد وفهم الآخرين قبل أن يبدوا وجهةَ نظرهم. وقبل المضيِّ في الاجـــتماع أطلعنا على تجربةٍ شخصيَّةٍ مؤثِّرة توضح وجهةَ نظره. وهذا ملخَّصٌ لمـــا حدثَ مع تلك السيِّدة في مساءِ ذلك اليوم (تم تغيير أسماء الأشخاص مثل العديد من القصص الأخرى في هذا الكتاب).

في غمـــرةِ نقاشـــاتنا بـــدأ مديرٌ غيرُ محبوب بالحديث عن تجربة يخوضها في العمل. انقضَّتْ المجموعةُ عليه، و ودَدتُ لو أنقضُّ عليه أيضاً لكنني كنت أعلم أنـــه لا يليق بي فعل ذلك. ثم سمعتُ الرئيس جاك يضحك بصوتٍ عالٍ مباشرة في وجـــه ذلـــك المدير، كان يضحك عليه أمام المجموعةِ كلِّها، وبالطبع شارك الجميعُ في الجوقة.

صُدِمتُ تماماً، فقبل ساعاتٍ فقط كان المدير يتحدث عن تجربته في قيمةِ أن ينتظر الإنسانُ دوره وأن يحاولَ فهمَ تصرفات الشخص الآخر، والآن هو يفعل عكس ذلك تماماً. لم أستطع أن أؤنبه أمام المجموعة لذلك حدَّقتُ فيه فقط. لقد قـــرأني بشكل واضح، كانت عيناي تقولان: "هذا عمل قبيح، إذا لم تفعل شيئاً لتصـــحيح الأمـــر الآن ســـوف أغادر القاعة!" لقد كنت غاضبةً جدًّا وكنت مســـتعدَّة لتركِ الجميع ومغادرة القاعة. لقد عادوا إلى سلوكهم العدائي القديم والأساليب التي تسمِّمُ روح الفريق.

حدَّق الرئيسُ فيَّ، فانتصبتُ في مقعدي وحدَّقت فيه وكأنني أقول له: "الأمرُ يعـــود إليك، جاك" انكمشَ في مقعده واستمررت في النظر إليه. استمرَّ الأمر خمْـــسَ دقائق كان أفراد الفريق خلالها يهزؤون بالرجل المسكين. فجأةً أوقف

المديـــر الاجـــتماع وقال: "توقفوا، لقد أخطأتُ. ديفيد، سامحني" سأل ديفيد مندهشاً: "على ماذا؟" كانت الأمور تسيرُ بشكلٍ طبيعي بالنسبة إليه فقال:"لقد قمتُ بفعلٍ غيرِ مناسب. ما كانَ عليَّ أن أضحك. نحن لم ننصت إليك مطلقاً. كُلُّ ما فعلناه هو أننا هاجمناك"

ظننـــتُ أنَّ ديفـــيد – وكان نائبَ مدير – سيقول: " لامشكلة، لا تقلق حول هذا الموضوع" لكنَّ إجابته كانت مدهشة: "جاك لقد سامحتك، شكراً" هل تدرك كيف أنَّ مسامحةَ الآخرين تحتاج إلى شجاعةٍ أعظم بكثيرٍ من نسيانِ ما قد حدث؟

جلســـتُ متأثِّرةً بما فعله جاك. لم يكن مضطراً إلى الاعتذار وخصوصاً أمام المجموعـــةِ كلِّها. كان رئيساً لقسمٍ يضمُّ ثمانيةَ آلافِ موظَّف، لم يكن مضطراً لفعلِ أيِّ شيءٍ لا يريد فعله. في نهاية الاجتماع ذهبتُ إليه والتأثُّر بادٍ في صوتي وقلـــتُ له: "شكراً لما فعلته" أجابَ قائلاً: "لقد فعلتُ الشيءَ الصحيح، شكراً لأنك حدَّقتِ فيَّ" لم نتحدث عن هذا الموضوع مرَّةً ثانية لكننا شعرنا أننا ارتقينا إلى أفضلِ مستوى في ذلك اليوم".

تقديم التغذية الراجعة و تلقيها(*)

لقـــد كان الطلاب الأكثر قرباً إليَّ، في السنوات التي كنتُ أدرِّس فيها، هم أولـــئك الذيـــن قدَّمت لهم تغذيَّةً راجعةً قويَّة "أنت أفضل من ذلك. لن أدعك تـــتهرب من المسؤولية، ليس هناك أعذار، باستطاعتك أن تدفع الثمن". أخبرني الكثيرون أن تحميلهم المسؤولية ــ جَعْلَهم يعيشون العواقب الكاملةَ لأفعالهم ــ كانت لحظةً غيرت حياتهم على الرغم من صعوبتها لكُلٍّ منا في ذلك الوقت.

إن تقديم تغذيةٍ راجعة سلبية هي واحدةٌ من أصعب عمليات التواصل، وهي أيضـــاً مـــن أكثر العمليات التي نحتاج إليها. كثيرٌ من الناس لديهم بقع عمياء

(*) التغذية الراجعة هي أن تقدم رأيك في تصرفات الآخرين ايجابيا كان أم سلبياً (المعرب).

خطيرة لا يدركونها لأنه لا أحد يقدِّم لهم تغذيةً راجعة. إن الناس يخافون جدًّا من تمزيق العلاقة مع الرئيس أو تهديد مستقبلهم إذا انتقدوا رئيسهم في العمل.

لقد كان نفاق الرئيس واضحاً في أسلوب الاستهزاء في قصة جاك إلى درجة أنَّ تراجعه عن هذا الأسلوب لم يكن مجرَّد اعتراف ببقعة عمياء وإنما حفاظاً على ذاته. إن شجاعةَ تلك السيِّدة التي أعطته التغذيةً الراجعة و استقامتها كانت أقوى من منصبه ولقبه، لذلك أَجْدَتْ معه. في بعض الأحيان لا تكون الشجاعة والاستقامة أقوى من المنصب ولا تُجدي نفعاً، في هذه الحالة قد يضطرُّ الإنسان إلى النصحِ بشكل خاصٍ والوصول إلى اتفاق.

إنَّ أفضل طريقة لتقديم تغذيةٍ راجعة بشكلٍ شخصي هي أن تصفَ نفسك لا الشخص الآخر؛ صف مشاعرك ومخاوفك وفهمَك لما يحدث بدلاً من اتهام الشخص الآخر ومحاكمته و إطلاق الأوصافِ عليه. هذه الطريقة غالباً ما تدفع الآخر إلى الانفتاح على المعلومات عن بقعته العمياء دون أن يشعرَ بتهديدٍ شخصي.

على الأشخاص الذين يملكون السلطةَ أن يجلعوا التغذيةُ الراجعةَ أمراً مشروعاً. عندما تتلقى تغذيةً راجعة يجب أن تتحدث عنها علانية، وأن تبدي امتنانَك لها مهما كانت مؤلمة. إذا لم تفعل ذلك بشكلٍ علني سوف تتشكَّلُ ثقافةٌ تقول: إنَّ التغذية الراجعةَ هي شكلٌ من أشكالِ انعدام الولاء أو التمرُّد. عندما نجعل التغذية الراجعة أمراً مشروعاً وثقافةً اجتماعيَّة فإننا نحرِّر صاحب السلطة الرسميَّة بحيثُ يستطيعُ أن ينقدَ الآخرين دون أن يجرح مشاعرهم أو يمزِّقَ العلاقةَ معهم، ودون أن يُفهم هذا الانتقادُ على أنه الكلمة الأخيرة.

كلُّنا بحاجة إلى التغذيةِ الراجعة، وخصوصاً حول بُقَعنا العمياء. إنها مناطق الضعف المؤلمة التي ندافع عنها عادة. لهذا السبب يُعتبر النموُّ الشخصي أمراً مهمَّاً جدًّا؛ لأنه يجعل البقع العمياء أقلَّ إيلاماً. إن شعورَ الشخصِ بقيمته يأتي من داخله ولا يتأثر بنقاط ضعفه سواء كانت معروفة بالنسبة له أم مجهولة.

أتذكر جاراً لي توتَّرت علاقتي معه بسبب صعوبة العيش بجوار عائلتنا الكبيرة ذات الضجيج، والتي لا تحترم الآخرين أحياناً بكلبها الذي ينبح دائماً، وأضوائها المتوهجة صباحاً و مساءً. ذهبتُ وقلتُ له: إنني أرغب بأن نكون جيراناً جيدين وإنني سأكونُ شاكراً له إذا قدَّم لي تغذية راجعة تعينني على تحسين الأمور. كان متردِّداً في البداية لذلك شجعته بالحديث عمَّا يعنيه السكن في جوارنا. عندها صارحني بكثيرٍ من المشاعر والشكاوى والمخاوف التي كانت تنتابه هو وزوجته. ولكن كلَّما أنصتُّ إليه كان يزدادُ إعجاباً بسعيي إلى معرفة رأيه، واحترام هذا الرأي، ومحاولتي إشراك عائلتي في تحسين الأمور. أخبرني أنَّه بالغَ في ردَّة فعله تجاه بعض الأمور وأنَّ معظم ما كنَّا نتحدث عنه هو أمورٌ لا يمكن تجنُّبهَا في أسرة كبيرة. عندما هممتُ بالانصراف شكرني على الزيارة وأخبرني كم جلبتْ له من الارتياح.

المسامحة

> **إن الغضبَ حمضٌ يؤذي الوعاء الذي يحويه**
> **أكثر من إيذائه لأي شيءٍ سيُصَبُّ عليه.**
> **مهاتما غاندي**

إنَّ المسامحة الحقيقية تعني النسيان وترك الأمور خلف ظَهْرِكَ والمضيَّ قُدُماً.

ذات مرة كنتُ في رحلةٍ خارج البلاد عندما تلقيت مكالمةً من أحد المديرين يخبرني فيها أنَّه يريد الاستقالة بسبب الطريقة التي انتقده بها مديره. سألته أن يؤجل اتخاذ القرار حتى نجتمع معاً. قال لي: "لم أتصل لأستشيرك، إنني أخبرك بأنني استقلت". أدركتُ عندها أنني لم أنصت إليه جيِّداً فيما مضى، وقررت أن أنصت إلى شكواه. فتح لي صندوقاً من الشكاوى والمشاعر والتجارب، بما فيها شكاوى زوجته. أنصَتُّ إليه باهتمامٍ حقيقي، فتبدَّدت الطاقة السلبية الموجودة في صوته ووافق من تلقاء نفسه على الالتقاء بي بمجرَّدِ عودتي. عندما عدتُ جاء

إلى مكتبي مع زوجته، وكانا مسرورين ظاهرياً، ولكن ما إن بدأنا بمناقشة المواضيع الحقيقية، حتى ظهر الغضب والاستياء. استمررتُ في الإنصاتِ إليهما حتى شعرا أنهما قد فُهما جيِّداً وأصبحا منفتحين تماماً، عندها حدَّثتهما عن المساحة بين المؤثر والاستجابة وكيف أنَّ أعظم الأذى يترل بنا بسبب استجابتنا لما يفعل الناس لنا وليس بسبب ما يفعلونه، ظنَّا في البداية أنني أتلاعب بالرجل لأقنعه بالبقاء. لذلك استمررتُ في الإنصاتِ إليهما حتى عبَّرا عن باقي المواضيع وشعرا بتفهُّمي لهما، بما في ذلك تأثر زواجهما وحياتهما العائلية بالعمل. كان الأمر أشبه بتقشير البصلة للوصول إلى لبِّها الطري.

عند هذه المرحلة أصبحا منفتحين إلى حدٍّ كبير وجاهزين للتعلُّم، لذلك ركَّزتُ مرَّةً أخرى على قوَّةِ الاختيار وأنه من الممكن أن يفكِّرا بطلب المسامحة من المدير عن الغضب والاستياء الذي سبَّبه الرجل له.

كان جواب الرجل: "ماذا تعني؟ لقد عكستَ الأمر كلَّه. لسنا نحن من يجب أن يطلب المسامحة، بل هو يجب أن يطلب منَّا مسامحته". عبَّرا عن المزيد من المشاعر السلبية إلى أن أصبحا منفتحين تماماً وجاهزين لتقبُّل الفكرة التي تقول (لا أحد يستطيع أن يؤذينا من دون موافقتنا، واستجابتنا التي نختارها هي التي تحدِّد حياتنا، وما نحن عليه هو نتيجةٌ لقراراتنا وليس لظروفنا) كانا متواضعين جدَّاً ووافقا على التفكير بالأمر. أخبرني فيما بعد أنه رأى الحكمةَ الكامنة في المبدأ الذي ناقشناه وَقَبِلَ به، وأنه ذهب إلى رئيسه وطلب منه المسامحة، وأن رئيسه تأثر كثيراً بذلك وطلبَ بدوره منه المسامحة أيضاً، وأنَّ علاقتهما عادت إلى سابقِ عهدها. قال لي صديقي: إنَّه توصَّل مع زوجته إلى مرحلة تقبَّلا فيها فكرة المسافة بين المؤثر والاستجابة وقوة الاختيار، بحيث إنه حتى لو رُفِض طلبه الصادق في أن يُسامحَ فإنه مصممٌ على الاستمرار والنجاح إلى أقصى حدٍّ يستطيعه.

المســـامحةُ تكســـر سلسلةَ السببيَّة؛ لأن الشخص الذي يسامحك – انطلاقاً من حبه لك ــ إنما يتحمَّلُ عواقب أفعالك. لهذا السبب تتطلَّبُ المسامحةُ التضحيَّة دائماً(٤).

داغ هامر شولد

ليست عضة الأفعى السامة هي المؤذية، وإنما مطاردة هذه الأفعى هي التي تدفع بالســـمِّ إلى القلب، لأننا جميعاً نرتكبُ أخطاءً نحن بحاجة إلى أن نُسامح الآخرين، ونطلب مسامحتهم. من الأفضل أن نركِّز على أخطائنا ونطلب من الآخر مسامحتنا، بـــدلاً من التركيز على أخطاء الآخرين والانتظار حتى يطلبوا مسامحتنا، ثم نحسدهم إذا فعلوا ذلك ونسامحهم بالمقابل. من الأفضل أن نملك روح ذلك الرجل الذي دعا قائلاً: "إلهي أعني على مسامحة أولئك الذين تختلف ذنوبهم عن ذنوبي".

يقول سي. إس. لويس معبِّراً عن هذه الروح نفسها:

"عـــندما أؤدي صلاتي في المساء وأراجع الذنوب التي ارتكبتها خلال اليوم، أجد تسعةً من عشرة ذنوبٍ تخالف المحبَّة؛ إمَّا أنني تجهَّمتُ أو وبَّختُ أو أسأتُ الكـــلام أو جرحتُ أو هاجمتُ أحداً. والعذر الذي يخطر ببالي مباشرة هو أنَّ المؤثر كان مفاجئاً جداً أو غير متوقَّع. كنت أفقد السيطرةَ على نفسي ولا أجد الوقت الكافي لأتمالك نفسي. بالتأكيد إن ما يفعله الإنسان عندما يفقد السيطرة على نفسه هو أفضل دليلٍ على أيِّ نوعٍ من الناس هو. بالتأكيد إنَّ ما ينبع من نفسِ الإنسان قبل أن يجد الوقت الكافي ليضع عليه قناعاً هو الحقيقة. إذا كانت هناك فئران في القبو من الأرجح أن تراها إذا دخلتَ القبو بشكلٍ مفاجئ. لكن الدخول المفاجئ لا يخلق الفئران إنه يمنعها من الاختباء فقط. بالطريقة نفسها؛ إنَّ الـــتحريض المفاجئ لا يجعل مني رجلاً ذا مزاجٍ سيئ، وإنما يُظهر لي كم أنا ذو مـــزاج سيئ. الآن بما أن هذا القبو هو خارج إرادتي الواعية فأنا لا أستطيع بجهد أخلاقيٍّ مباشر أن أمنح نفسي دوافع جديدة. بعد الخطوات الأولى القليلة. ندركُ أنَّ أيَّ تغيير يجب أن يطرأ على أرواحنا يمكن أن يقوم به الله فقط"(٥).

كلمة أخيرة عن الثقة

كان تركيزي في هذا الفصلِ على بناء الثقة، على الأشياء التي يمكن أن نقومَ بها بشكلٍ واعٍ لبناء علاقات قائمة على الثقة مع الآخرين، على صنع الثقة التي هـي اسمٌ، لكن تذكّر، إن الثقة هي فعلٌ أيضاً. لقد بدأتُ الجزء الثاني من هذا الكتاب بقصَّة عن الطريقةِ التي رأى أحدُهم فيَّ وأنا في مقتبل العمر إمكانيَّات تتجاوز بكثير ما كنتُ أراه في نفسي. لقد رأى ما هو تحت السطح، ما يتجاوز الأمور الواضحة والثابتة. لقد نظر إلى قلبي وعينيَّ وروحي، ورأى بذور العظمة الخفيَّة وغيرَ المطوَّرة الكامنة في داخلِ كُلِّ واحدٍ منَّا.

لذلك عَهِدَ إليَّ بمسؤوليات تتجاوز خبرتي وقدرتي كما كنتُ أتصوَّرُها. لقد أعطـاني ثقته من دون دليل أو إثبات. ببساطة لقد آمنَ بي وتوقَّع مني أن أكونَ على مستوى التحدِّي، وعاملني وفقاً لذلك. لقد كانَ عملاً نابعاً من إيمانه بي، لكـنَّ هذا العمل عزَّز ثقتي بقيمتي وإمكانياتي، إلى درجةٍ ألهمتني أن أرى هذه الإمكانيات في داخلي. إنَّ إيمانه بي عزَّزَ رؤيتي عن نفسي وإيماني بها. لقد جعلني أرتقي إلى مستوى أسمى رغباتي وأكثرها نبلاً. لم أكن إنساناً كاملاً، لكنَّ ذلك جعلـني أنمو إلى أبعد الحدود، كما أنه أصبح فلسفةً لي في هذه الحياة، عزِّزْ ثقةَ الـناس بأنفسهم. عزِّزْ ثقة أولادك بأنفسهم؛ آمن بهم، ليس بما تراه منهم ولكن بما لا تراه، بقدراتهم الكامنة.

إن كـلمات الشاعر غوته صحيحة وعميقة "عامل الإنسان كما هو وسيظلُّ كما هو، عامله كما يستطيع أو يجب أن يكون وسيصبح ما يستطيع أو يجب أن يكون".

تصـبح الـثقة فعـلاً عـندما توصل إلى الآخرين إيمانك بقيمتهم وإمكانيَّاتهم بشكل واضحٍ، إلى درجةٍ تلهمهم أن يروها في أنفسهم.

إن الثِّقَةَ ليستْ ثمرة الجدارة بالثقة وحسب وإنما هي أيضاً الجذرَ الذي ينبتُ الدافـع، إنهـا أقوى الدوافع. والحبُّ أيضاً يصبح فعلاً، إنه عملٌ تقوم به. أنت

تحـــبُّ الآخرين أو تخدمهم، أنت تثق بالآخرين، أنت ترى قيمتهم وإمكانيَّاتهم وتمنحهم الفُرَصَ والدعم والتشجيع.

إذا لم يعيشوا وفقاً لهذه الثقة فإنها ستتدهور ولن تكون مصدرَ إلهامٍ لهم لكي يـــروا قيمـــتَهم وإمكانيَّاتهم، ولن يكونوا قادرين على دفع الآخرين إلى الإيمانِ بقيمتهم وإمكانيَّاتهم. بالنسبة إليهم لن تكون الثقة فعلاً. في الحقيقة سيكون من الصعب على الشخص غير الجدير بالثقة أن يثق أو يؤمن بأحدٍ ما بشكلٍ دائم.

دعـــني أشرح بقصَّةٍ ــ أكرِّرها كثيراً ــ كيف أنَّ الحبَّ مثل الثقةِ يمكن أن يصبح فعلاً.

في إحدى الدورات قال لي أحدهم: "ستيفن، أعجبني ما تقوله، ولكن لكل إنســـانٍ وضع مختلف. انظر إلى زواجي إنني قلقٌ حقًّاً. لم أعد أشعر أنا وزوجتي بالمشاعرِ التي كنَّا نشعر بها سابقاً. أعتقد أننا لم نعد نحبُّ بعضنا. ماذا أفعل؟"

- "المشاعر لم تعد موجودة؟" سألته.

- "هـــذا صـــحيح" قـــال مؤكِّداً: "ولدينا ثلاثة أولاد نحن قلقون حقاً من أجلهم، ما رأيُك؟"

- "أحِبَّها" أجبته.

- "قلت لك المشاعر لم تعد موجودة"

- "أحبَّها"

- "أنت لا تفهم، مشاعر الحب لم تعد موجودة"

ـ"إذن أحبَّها، إذا لم تكن المشاعر موجودة فهذا سببٌ جيِّدٌ لكي تحبَّها"

ـ"ولكن كيف تحبُّ إذا كنت لا تشعر بالحبِّ؟"

ـ"صـــديقي، الحـــبُّ فعلٌ. إن الحبَّ ــ الشعور ــ هو ثمرةُ ــ أحبَّ ــ الفعـــل.. لذلك أحبَّها. ضحِّ من أجلها، أنصت إليها ، تعاطف معها، قدِّرها، عزِّز ثقتها بنفسها. هل أنت مستعدٌ لفعلِ ذلك؟".

إنَّ الأدبيات العظيمة في كُلِّ المجتمعات المتطوِّرة تعتبر الحبَّ فعلاً. الناس الانفعاليون يجعلونه شعوراً، إنهم يتحركون وفقاً لمشاعرهم. لقد برمجتنا هوليوود على الاعتقاد بأننا لسنا مسؤولين عن الحب وأنه مجرَّد شعور. لكن هوليوود لا تصف الواقع، إذا كانت مشاعرنا تتحكَّمُ في أفعالنا فلأننا تخلَّينا عن مسؤوليتنا و مكَّنا مشاعرنا من القيام بذلك. الأشخاص المبادرون يجلعون الحبَّ فعلاً. إن الحبَّ هو عمل تقوم به، إنه تضحيةٌ تقدِّمها، إنه بذل النفس، تماماً كما تفعل الأمُّ التي تنجب طفلاً. إذا أردتَ أن تدرس الحب، ادرس حياة أولئك الذين ضحَّوا في سبيل الآخرين، حتى في سبيل الناس الذين هاجموهم أو لم يبادلوهم بحبٌ مقابل. إذا كنت أباً أو إذا كنت أماً انظري إلى الحب الذي تحملينه لأولادك الذين ضحَّيتِ من أجلهم. إن الحبَّ قيمةٌ تتحوَّلُ إلى حقيقةٍ من خلال الأعمال التي تنبع من الحب. إن الأشخاص المبادرين يجعلون مشاعرهم خاضعةً لقيمهم. إنَّ الحبَّ كشعورٍ هو أمرٌ يمكن اكتسابه.

ما أفضل مكان لمنح الثقة، ولإشعار الآخرين بقيمتهم وإمكانياتهم؟ من دون أيِّ تردُّد إنها الأسرة. إذا كانت الأسرة لا تقوم بدورها ما المكان التالي؟ إنها المدرسة. حيث يصبح الأستاذُ الوالدَ البديل الذي يبدأ عملية بناء الثقة من جديد. تذكر القوَّة التي احتجتَ إليها لمنح الثقة للآخرين. ربما عرَّضت نفسك إلى احتمال الشعور بالإحباط لذلك يجب أن تكون حكيماً في استخدام هذه القوَّة، ولكن عندما تستخدمها فإنك تمنح الآخرين هديَّة وفرصةً لا تُقدَّر بثمن. إن أعظم مخاطرةٍ يُقدم عليها الإنسان هو أن يعيش حياته من دون إقدام على المخاطر.

فيلم: أستاذة

أريدك الآن أن تشاهد فيلماً آخر يحكي قصة حقيقية عن هيلين كيللر و أستاذتها آني سوليفان. كانت هيلين كيللر صمَّاء وعمياء وكذلك كانت آني سوليفان عمياء أيضاً وقد عانت في طفولتها من الإهمال والإيذاء، لكنها

تجـــاوزت ذلــك وعثرت على معنى لحياتها من خلال خدمة طالبة واحدة وهي هـــيلين كيللر. إن حياة هيلين كيللر و مساهماتها مُلهمةٌ ومدهشةٌ وكثيرةٌ جدًّا. لقد تأثر عشرات الملايين بها بشكلٍ مباشرٍ وغير مباشر، لكن مفتاحَ كيللر كان أستاذتها آني سوليفان.

في أثـــناء مشاهدتك لهذا الفيلم الموجود على القرص المدمج المرافق للكتاب ادرســـه من خلال عدستي الطريقين؛ الطريق العلويَّة المؤدِّية إلى العظمة والطريق السفلية المؤدِّية إلى الحياة العاديَّة. ادرس كيف استطاعت آني سوليفان من خلال خـــياراتها أن تصـــبح صاحبة رؤية وانضباط وحماس يوجهها ضميرها والسلطة الأخلاقـــية الـــتي حازتها بفضل تضحياتها و تغلُّبها على الشدائد. ادرس كيف أصبحت هيلين كيللر إنساناً متوازناً ومستقيماً و قويًّا بعد أن عاشت في الظلام منذ ولادتها. ادرس كيف تشكلت العلاقة القائمة على الثقة بين آني وهيلين من خلال الإيداع المستمر. ادرس التواصل الدقيق والسريع الذي كان يجري بينهما ـــ الصبر و المثابرة والتفهُّم ـــ والرابطة التي كانت بينهما.

باختصـــار، إنهـــا قصَّةٌ جميلة عن شخصين عظيمين وجدا صوتيهما وسخَّرا حـــياتهما لكي يلهما الآخرين ليعثروا على أصواتهم، وهكذا بثَّا الحياةَ في عددٍ هائل من الناس في كُلِّ أنحاء المعمورة.

سؤال وجواب:

ســـؤال: كـــيف تحسِّن أسلوب الآخرين؟ لا شيءَ يدمِّرُ المؤسسة أكثر من الأساليب السلبية. كيف تتعامل مع هذا الأمر؟

جواب: دعني أحاول الإجابة على ثلاثة مستويات:

أولاً، عـــلى المســـتوى الشخصي: كن مثالاً عن ذلك الشخص الذي يتبع أســـلوباً إيجابـــياً، لا أحد يستطيع تجنب انتقال سرطانات الشكوى والانتقاد

والمقارنة و المنافسة والمجادلة إليه. في الحقيقة ليس هناك ما هو أكثر تأثيراً من أن تكونَ بجانب شخصٍ يلعب دور المنارة لا الحكم، والقدوة الحسنة لا المنتقد.

ثانياً، أعطِ وقتاً للتواصل ولبناءِ علاقةٍ مع الشخص الذي يتبع أسلوباً سلبياً. إنَّ الأســـاليبَ السلبية هي عَرَضٌ لأمورٍ أكثر عمقاً. إن الناس يحتاجون إلى من يفهمهم. إن سعيك إلى فهم الآخرين يعالجهم ويشفيهم ويعزِّز ثقتهم بأنفسهم، إلى درجـــةِ أنَّ الأمرَ غالباً ما ينتهي بالعمل على الجذور بدلاً من التذمر بسبب نقص الثمار.

ثالثاً، في بعض الأحيان هناك عوامل أقوى من القدوة الحسنة التي تمثّلها، أو العلاقـــة الـــتي تبنيها مع الشخص الآخر. أحياناً عليك ببساطة أن تبتسم ولا تنشغل بالأمرِ كثيراً. إن هذا يمنع سرطان السلبية من الانتقال. تذكَّر أنك عندما تبني حياتك العاطفية على نقاط ضعف الآخرين ــ بما في ذلك مواقفهم السلبية ــ فـــإنك تجرِّد نفسك من القوة وتمكّن مواقف الآخرين السلبية من الاستمرار في نقل خلاياها السرطانية في ثقافة المؤسسة. لا تستطيع أن تغير كُلَّ شيء، لا تســـتطيع أن تغـــيرِّ الناس، أنت تستطيع أن تغيرِّ نفسك فقط. على كُلِّ حال وجـــدتُ أنه في بعضِ الأحيان إذا استطاع الناس تطوير مهارةٍ أو كفاءَةٍ تتوافق مـــع الموهبة الأساسية التي أعطاهم الله إيَّاها فإن موقفهم تجاه أنفسهم والآخرين والحياة يتحسَّن بشكلٍ كبير.

على سبيل المثال، لنفرض أنك تحاول تعليم شخصٍ ما لعب التنس. هل من الأفضل أن تتحدث إليه عن موقفه إذا كان ذلك الشخص يبدو محبطاً أو سلبياً؟ أم مـــن الأفضـــل أن تعطيه مزيداً من المعلومات النظرية عن لعبة التنس؟ أم أن الأفضل ببساطة هو أن تنزل معه إلى الملعب وتعلّمه مهارة اللعب حتى يشعر هو بالحاجـــة إلى مـــزيدٍ من المعرفة؟ سوف تجد أن أسلوبه سيصبح إيجابياً بشكلٍ طبيعي وهو يتمتَّعُ باللعب.

هــناك ثلاث طرق لتطوير الذات: المعرفة والمهارة والأسلوب. معظم الناس يركّــزون على طريقتي الأسلوب والمعرفة. أعتقد أنّ المفتاح إلى هذين الطريقين هــو طريق المهارة. إن الناس تتحسَّنُ مشاعرهم تجاه أنفسهم وتجاه الحياة عندما يتقنون عملاً ما.

سؤال: ما أفضل نصيحة قدَّمتها لتحفيز الآخرين؟

جــواب: أولاً، كــن مــثالاً وقــدوةً حسنةً ثمَّ عزِّز ثقة الآخرين بقيمتهم وإمكانــياتهم حــتى يروها في أنفسهم، ليس من خلال الكلمات فقط وإنما من خلال الحوافز والأنظمة التشجيعية. يجب أن ندرك أن كُلاً من الدوافع الداخلية والخارجية مهمٌّ، إن الشعلة الموجودة داخل الإنسان تشبه أعواد الثقاب؛ عليك أن تشعل واحداً منها بقدحة لكي تشتعل الأعواد الأخرى بانتقال الحرارة إليها. لست بارعاً في الخطب الحماسية لكنني أؤمن بالحماسة. أؤمن بما يقوله كين بلا نشــارد عــن دفــع الناس إلى القيام بالأمور بشكلٍ صحيح. إنهم يحتاجون إلى الشــعور بقيمــتهم وبتقديرهم، ولكن يحتاجون أيضاً إلى أن يشعروا أن العمل الذي يقومون به يستحقُّ منهم الالتزام وبذلَ أفضلَ ما لديهم.

ســؤال: في عالم الإنترنت حيث يمكنك تجنب اللقاء مع الناس وجهاً لوجه، كيف يمكننا الاستفادة من هذه التكنولوجيا في زيادة الكفاءَة في العمل دون أن نقلِّلَ من جانب العلاقات الشخصية؟

جــواب: حســب رأيي إن التكنولوجيا تحدي على المدى الطويل إذا توفَّر التواصــل الجــيِّد. عندما تكون لديك علاقات جيِّدة يمكنك أن تفكر و تعمل بكفــاءَة. إن التكنولوجيا تجعل منك شخصاً كفؤاً لكنها لا تحلُّ محلَّ العلاقات. تذكَّر في التعامل مع الناس (السريعُ بطيءٌ والبطيءُ سريع). إن التكنولوجيا مثل الجسد خادمٌ جيِّد لكنها سيِّدٌ سيئ.

الفصل العاشر

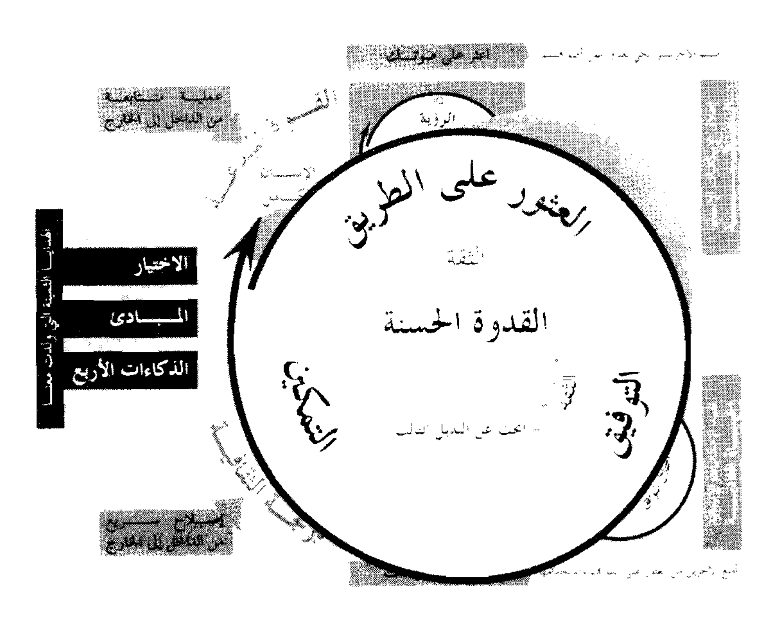
مزجُ الأصوات

البحث عن البديل الثالث

"إن القادة لا يتجنَّبون الخلاف ولا يكبتونه ولا يتجاهلونه بل يعتبرونه فرصة"(١)

وارن بينِس

أنا مقتنع تماماً أنَّ واحداً من أعظم التحديات في هذه الحياة؛ سواء في البيت أو في العمل أو في أيِّ مكان آخر، هو كيف تتعامل مع الخلاف ،كيف تتعامل مع الاختلافات الإنسانية. فكِّر في التحديات التي تواجهك، أليس الأمر كذلك؟



الشكل ١٠-١

ماذا لو امتلكتَ الأخلاق والمهارة بحيث تحل الخلافات بشكلٍ تكاتفي؛ أي بحيث تَجدُ حلولاً أفضل من تلك التي يمكن لأي طرف أن يجدها وحده؟ إنَّ الاستعداد والقدرة على الخروج بمثلِ هذه الحلول التكاتفية وهذا التعاون الخلاّق إنما يُبنى على أساسٍ مكوَّنٍ من السلطة الأخلاقية على الصعيد الشخصي، والثقة على صعيد العلاقات.

سمعتُ ذات مرَّةٍ حفيد غاندي (آرون غاندي) يتحدث ببصيرة ثاقبة عن جدِّه. كلٌّ المستمعين في ذلك الخطاب كانوا يشعرون بالتواضع والإثارة:

«من الأمور التي تدعو إلى العجب هو أنه لو لم يكن لدينا تمييز وعنصريَّةٌ لما كان لدينا غاندي. ربما كان مجرَّد محام ناجح يحصِّل الكثير من المال، ولكن بسبب التمييز العنصري في جنوب أفريقيا تعرَّض للإهانة خلال الأسبوع الأول من وصوله. لقد تمَّ طرده من القطار بسبب لونه، وقد أشعره ذلك بالإهانة إلى درجةِ أنَّه قضى الليل في المحطة وهو يفكر كيف يمكن أن يحقِّقَ العدالة. كان الغضبُ هو الاستجابة الأولى. لقد كان غاضباً لدرجةِ أنه أراد عدالة العين بالعين. لقد أراد أن يستخدم العنف ضد الأشخاص الذين أهانوه. ثمَّ أوقف نفسه قائلاً: هذا ليس صحيحاً ولن يحقق أيَّ عدالة.

الاستجابة الثانية هي أنه أراد أن يعودَ إلى الهند وأن يعيشَ بين شعبه بشرف. استبعد ذلك أيضاً وقال: لا يمكنك الهروب من المشاكل، عليك أن تبقى وتواجهها. عندها توصَّل إلى الخيار الثالث وهو الاستجابة بأسلوبٍ بعيدٍ عن العنف. منذ تلك اللحظة طوَّر فلسفة اللاعنف ومارسها في حياته وفي سعيه إلى العدالة في جنوب أفريقيا. انتهى به الأمر بالبقاء في جنوب أفريقيا اثنين وعشرين عاماً عادَ بعدها وقاد الحركة في الهند»(٢).

إن الخيار الثالث هو: ليست طريقتي ولا طريقتك بل طريقتنا معاً.

إنَّه ليس تسوية في المنتصف بين طريقي وطريقك، إنَّه أفضل من التسوية.

الخـــيار الثالث هو ما يدعوه البوذيُّون (الطريق الوسط) إنه يقع في وسط وأعلى الطريقين، وهو أفضل منهما، تماماً كذروة المثلث.

الخيار الثالث هو خيارٌ أفضلُ من أيِّ خيارٍ تمَّ تقديمه؛ إنَّه نتيجةٌ لجهدٍ خلاّق مُشْـــترك. وهو ينشأ من تكاتف شخصينِ أو أكثر، من صراحتهم ورغبتهم في الاســـتماع الحقيقي وفي البحث عن حل. أنتَ ببساطةٍ لا تعرف كيف سينتهي الأمـــر. كـــل مـــا تعرفه أنَّ النهاية ستكون أفضل من الوضع الحالي. قد يتغيَّر المحتوى أو الروح أو الدافع وقد يتغيَّر اثنان أو ثلاثة من هذه الأمور ولكن دائماً سيتغيَّر واحد منها على الأقل.

كما حصل مع غاندي فإنَّ البديل الثالث يبدأ عادةً من داخل الإنسان؛ لكنه غالـــباً ما يحتاج إلى قوةِ ظرفٍ ما كأن يعارضك شخصٌ ما قبل أن يبدأ البحثُ عـــن البديل الثالث في داخلك. هل لاحظتَ، من خلال ما قاله حفيد غاندي، العلاقـــة بين الصراع الذي حدث في داخله والصراع في علاقاته مع الآخرين؟ كـــان عـــلى غاندي أن يبذل جهداً شخصياً كبيراً قبل أن يستطيع التعامل مع تحدياته في علاقاته مع الآخرين.

كل ما يحتاج إليه الأمر هو: منظومة تفكير "البحث عن البديل الثالث"

كمـــا أنَّ تمـــرين رفع الصدر هو تشبيه جسدي للنجاح الشخصي، أودُّ أن أســـتخدم تشـــبيه (المكاسرة باليد) لتوضيح منظومة تفكير ومنظومة مهارات البحـــث عـــن بديل ثالث حقيقي و الوصول إليه. عادةً ما أسأل الجمهور أن يرســـل متطوعاً قويَّ البنيَّةِ لأكاسره أمامهم.في أثناء تقدُّم المتطوِّع إليَّ عادةً ما أخـــبره بلغـــة متعجرفة أنه سيخسر، وأتحدث عن قوَّتي ومهاراتي وأنني بطلٌ في المكاســـرة. عندما يصل المتطوِّع إليَّ أطلب منه أن يردِّدَ: "أنا خاسر" وغالباً ما يوافق على ذلك. وعادةً ما أقول له: إن الأمر ليس بالحجم وإنما بالتقنية، وأنني أملك تقنيةً لا يملكها. وأصبح لاذعاً في سخريتي. عندها – وكما هو مطلوب– يتعاطف الجمهور مع خصمي.

نتخذ وضعيَّة المكاسرة حيث يضع كُلٌّ منا قدمه اليمنى مقابل القدم اليمنى للآخر ويمسك كُلٌّ منا بيد الآخر في الوسط، ثمَّ أطلب من الجمهور الذين أرسلوا المتطوِّع أن يموِّلوا المباراة؛ أي إذا تمكَّن خصمي من دفع ذراعي إلى مستوى مرفقينا يدفعون له دولاراً واحداً وإذا تمكَّنت من دفع ذراعه يدفعون لي دولاراً، وهم دائماً يوافقون على ذلك. ثمَّ أسأل شخصاً قريباً منَّا أن يعلن بدء المكاسرة، ويعدُّ المرَّات التي يدفع فيها كُلٌّ منا ذراع الآخر إلى الأسفل، وأن يحصل من الأشخاص الذين أرسلوا المتطوِّع على المبلغ المترتِّب عليهم؛ دولاراً واحداً لكُلِّ مَرَّةٍ يدفع فيها أحدنا ذراع الآخر إلى الأسفل، ثمَّ أتأكَّدُ من أن المجموعة التي ستموِّل المباراة لديها مالٌ كافٍ لذلك.

عندما تبدأ المباراة أرخي ذراعي مباشرةً ويقوم هو بدفعها إلى الأسفل، وغالباً ما يُصاب بالدهشة والارتباك لأنني لم أقاوم، ويتعجب مما يجري. ثم نعود إلى نقطة الانطلاق، ومرَّةً ثانية أدعه يدفع ذراعي إلى الأسفل، وربما مرَّة ثالثة ورابعة، وفي كل مرَّة يتوقَّع مني أن أقاوم. عادةً ما يبدأ بالشعور بالذنب وكأنه قد ظلمني. ثمَّ أقول له: "ببساطة، أنت تعلم أنَّ ما سيجعلك سعيداً هو أن نكسب أنا وأنت أكبر قدرٍ من المال ". عادةً ما يثير هذا الكلام انتباهه، ولكن بما أنني هاجمته بهذه الطريقة فهو لا يعرف إن كان باستطاعته أن يثقَ بي. ربما كانت هذه مجرَّد كلمات لطيفة. ماذا لو كانت خطتي الحقيقية هي أن أخدعه بطريقةٍ ما من أجل مصلحتي؟ ولكن عندما أستمرُّ في تركه يحقق الربح من دون مقاومةٍ يبدأ ضميره بلعب دور المحامي عني، ويصبح أكثر انفتاحاً على اقتراحي بأننا إذا ربحنا معاً فإنَّ كُلاً منا سيربح أكثر. و هكذا، وبعد كثيرٍ من التردُّدِ والصراع الداخلي عادةً ما يتركني في النهاية لأربح مرة واحدة.

ثم نعود بعد ذلك إلى وضع أيدينا في المنتصف وأدعه يربح دون أيِّ مقاومة. بعد عدة ثوان يبدأ بتحريك ذراعه إلى اليمين و اليساردونَ أيِّ مقاومة. أحياناً يظلُّ بعض المتطوعين في حالةٍ من الحيرةِ والارتباك ويستمرُّون بالمقاومة، ولكن

في النهاية يصبح الأمر سهلاً ولا يتطلب أيَّ جُهْدٍ لكُلٍّ منا. ثم أقول: لماذا لا نصبح أكثر كفاءةً؟ ثم نبدأ بتحريك معصمينا إلى اليمين و اليسار وذلك أسرع بخمس مرات من تحريك كُلِّ الذراع.

بعد ذلك نستخدم كلا الذراعين ونضاعف النتيجة، في النهاية أقول له: لنذهب الآن إلى طاولتك ونفعل ذلك أمامهم ليعدُّوا الدولارات التي سيعطونها لنا عندها تضجُّ القاعة بالأصوات ويكون الجميع قد فهموا الرسالة.

> **إن ثلث الذين أُجري لهم اختبار الذكاء التنفيذي XQ قالوا: إنهم يعملون في بيئةٍ تسودها طريقة التفكير بالمنفعة للجميع.**

بعد ذلك أشرح للمستمعين أن التفكير بالمنفعة للجميع – منظومة تفكير البحث عن البديل الثالث –هي فكرة أو مبدأ الاحترام المتبادل أو المنفعة المتبادلة. في مباراة المكاسرة على الرغم من أنني تظاهرتُ بأنني الأقوى والأفضل والأكثر شجاعةً لكي أدفع خصمي إلى التفكير بطريقة (أنا أربح – أنت تخسر) إلا أنني في الحقيقة فعَّلتُ منظومة تفكير تحقيق المنفعة للجميع في أثناء المباراة.

بعد ذلك مباشرةً بدأتُ أسعى إلى مصلحته إلى أن يربح ومن دون مقاومة. وعندما أصبح متواضعاً ومنفتحاً وشاعراً بالذنب بما فيه الكفاية بدا مستعدًّا لتقبل فكرةِ أنَّ باستطاعةِ كُلٍّ منا أن يربح أكثر إذا تعاونَّا معاً .بعد ذلك أصبحنا مبدعين بتحريك معصمينا إلى اليمين و اليسار بسرعة، ثم باستخدام يدينا الأخريين وتحريكهما إلى اليمين و اليسار أيضاً. النتيجة كانت تكاتفيَّة حقّاً حيث حقّقَ كُلٌّ منا ربحاً عظيماً. كذلك الأشخاص الذين تعهَّدوا بدفع المال حققوا قدراً عظيماً من التعلُّم. بالطبع لم يُدفع أي مبلغ ولكنها طريقة مؤثرة جدًّا ومرحة وملموسة توضِّح كيفية البحث عن البديل الثالث والعثور عليه.

هل أمكنك أن ترى كيف استخدمتُ قوَّتي الداخلية وشعوري بالأمان

الـــناجمين عـــن قدرتي على تأدية (تمرين رفع الصدر عشرين مرَّة) على الصعيد الشخصي لكي أستمرَّ في بذل الجهد لبناء الثقة والبحث عن البديل الثالث؟ لقد حرَّكـــتُ في عقل الشخص الآخر شعوراً عميقاً بالمنافسة وبالتفكير (بطريقة أنا أربح – أنت تخسر) إلى درجة أنه كان يقول في داخله «لن أمكِّنَ ذلك الأصلع الـــتافه مـــن هزيمتي بأي شكلٍ من الأشكال» لذلك كانَ عليَّ أن أقاومَ بصبرٍ استجابةَ منافسي العنيفة والمفهومة لعجرفتي المصطنعة وللهجوم الشخصي عليه.

كـــثيرٌ مـــن الـــناس يظنُّون أنَّ على كلا الطرفين أن يفكِّر بتحقيق المنفعة للجمـــيع. لكـــنَّ الأمـــر ليس كذلك. على واحد منهما فقط أن يفكِّرَ بهذه الطـــريقة. كذلك يعتقد كثيرٌ من الناس أنَّ على الطرف الآخر أن يتعاون، لكن الـــتعاون الخلاَّق الذي يُنْتج البدائل الثالثة يأتي فيما بعد، بَعدَ حصول التكاتف. يجـــب علـــيك أولاً أن تُعدَّ الآخر لهذا التعاون بممارسة التعاطف أو الاستماع العمـــيق، والسعي إلى تحقيق منفعة الطرف الآخر، والاستمرار بذلك حتى يشعر الطرف الآخر بالثقة.

طبقـــتُ هـــذا التمرين ذات مرة في البرنامج الذي تقدمه (أوبرا)، وقد بذلتُ جهداً كبيراً لأقنع المنتجة بالسماح لي بفعل ذلك. المشكلة هي أن الأمر يجب أن يكون عفويّاً ويجب ألا يعرف أحد ما الذي سيحدث، على الأقل أوبرا ذاتها. بين خوفهـــا من فقد السيطرة على الموضوع وحرصها على تقديم برنامج رائع كانت المنتجة حائرة ومتردِّدة. لكنني استمررت في طمأنتها وطمأنة أوبرا إلى أن وافقتا.

في أثـــناء البث المباشر هاجمتُ أوبرا وانتقدتُها، وأخبرتُها كم هي ضعيفةٌ وكم أنـــا قـــوي، وأنها ستُهزم. لقد أشعلتُ حماسَها وعزمتْ على أن تبذل كُلَّ ما بوسعها. قامت بإنزال ذراعي وتثبيتها على الطاولة. قلت لها: "أوبرا، لماذا لا نربح معـــاً؟" قالت: "مستحيل". قلتُ لها: "لماذا؟" قالت: "لقد تربَّيتُ في الشارع وأيُّ إنســـان يتحدث إليَّ بهذه الطريقة لن أستجيب له أبداً" قلت لها: "حسناً دعيني أمكِّنكِ من الفوز مرَّةً ثانية" فقالت مرَّةً أخرى: "مستحيل" لم تكن تثقُ بي. قلت

لهــا: "انظــري، ما سنفعله هو أننا سنرفع يدينا تدريجياً إلى الوسط ثمَّ نعودُ إلى جانبك، وهكذا سنربحين دولاراً آخر، وأنا أعرف كم أنتِ بحاجةٍ إليه".

كان أمراً مسليًّاً، وفي النهاية تعلَّم الجميعُ الدرسَ.

كمــا تقــول الحكمة الشرقية القديمة «صورةٌ واحدة تساوي ألف كلمة» أعــتقد أن تجــربة واحدة تساوي ألف صورة. إن رؤية الجمهور لهذه المكاسرة يســاوي عشرة آلاف كلمة، لكن تجربة المشارك فيها تساوي ألف صورة. ربما تستطيعُ كقارئٍ أن تتصورَّها ذهنياً ولكن إذا أردتَ أن ترى قوَّةَ تأثيرها جرِّبها مع أحد أولادكٍ أو مع زوجك أو أحد زملائك.

كمــا ترى؛ معظم الناس لا يقومون بهذه المهمّة الصعبة التي تقتضي التفكير بالمــنفعة للجميع، والسعي إلى فهم الآخرين أوَّلاً من أجل الوصول إلى البديل الثالــث. إن الأمر يحتاج في الحقيقة إلى تحقيق النصر الشخصي، يحتاج إلى نجاحٍ كــبيرٍ على الصعيدِ الشخصي بحيث تصل إلى نقطة يكون فيها شعورك بالأمان نابعــاً مــن داخلك وليس من آراء الناسِ فيك أوٍ من كونك مُحقّاً. إن القوَّة تكمــن في أن تكــون قــابلاً للانتقاد؛ لأنه في أعماقك يُشعرك انسجامُك مع منظومة القيم الخاصة بك المرتكزة على المبادئ أنك آمن وغيرُ قابلٍ للانكسار. وهكــذا تستطيع أن تتحمَّل كونك منفتحاً ومرناً، تستطيع أن تتحمَّلَ البحث دون أن تعــرف إلى أين سينتهي بك الأمر؛ لأنك تعلم أنك ستصل إلى مكانٍ أفضل من المكان الذي انطلقتَ منه أنت والطرف الآخر.

منظومة مهارات البحث عن البديل الثالث

إن التواصــل هــو بــلا ريب أهمُّ مهارةٍ في هذه الحياةِ. هناك أربعةُ أنواعٍ أساســيَّة مــن التواصــل: القراءة والكتابة والكلام والاستماع. ومعظم الناس يقضــون ثلــثي أوقــاتِ يقظتهم أو ثلاثة أرباعها وهم يمارسون هذه الأنواع الأربعــة. إن الاســتماع يكــوِّنُ ٤٠ إلى ٥٠% من الوقت الذي نقضيه في

التواصـــل، ومع ذلك فهو أقلُّ طريقةٍ تدربنا عليها من طرق التواصل. معظمنا قضـــى سنوات وهو يتدرب على القراءة والكتابة والكلام ولكن أقل من ٥% منا نالوا تدريباً في الاستماع يزيد عن أسبوعين.

معظـــم الناس يظنُّون أنهم يعرفون كيف ينصتون لأنهم يقومون بذلك طوال الوقت، لكنهم في الحقيقة ينصتون من خلالِ إطارهم المرجعي.

١٧% فقط من العمال الذين سُئلوا قالوا: **إن التواصل في مؤسساتهم يتصف بالصراحةِ و النزاهة والاحترام.**

مـــن بين مستويات الاستماع الخمسة التي تراها في طيفِ الاستماع الموضح في الأســـفل – الـــتجاهل، التظاهر بالاستماع، الاستماع الانتقائي، الاستماع بانتباه، الاستماع المتعاطف – الاستماع المتعاطف فقط هو الذي يتم من خلال الإطـــار المرجعي للشخص الآخر. أن تنصت حقاً يعني أن تتخلّى عن سيرتك الذاتـــية، أن تخـــرجَ عـــن إطارك المرجعي، عن منظومة القيم الخاصة بك، عن تـــاريخك الخـــاص و طريقتك في الحكم على الأمور وأن تنظر بعمقٍ من خلال الإطـــار المـــرجعي أو وجهـــة نظـــر الشخص الآخر. يُسمى ذلك الاستماع المتعاطف، وهو مهارة نادرة جدًّا بل هو أكثر من مجرَّد مهارة، أكثر بكثير.

طيفُ الاستماع	
من خلال الإطار المرجعي للآخر	٥- الاستماع المتعاطف.
	٤- الاستماع بانتباه.
من خلال إطارك المرجعي	٣- الاستماع الانتقائي.
	٢- التظاهر بالاستماع (وكأنك تقدِّم تنازلاً).
	١- التجاهل.

الشكل ١٠-٢

لكي تفهم الأهمية الكبيرة لمهارات التواصل أريدك أن تقوم بالتجربة الآتية. بإمكانك أن تتابع القراءة وأن تتخيَّلَ التجربة ذهنياً، لكنَّ التعلم والأَثرَ العاطفيَّ اللذيـــن ستحصـــل عليهما سيكونان أقل بكثير مما لو قُمْتَ بالتجربة بنفسك. أشـــجعك بقوة على المشاركة، ربما جرَّبتَ ذلك في كتبي السابقة لكنَّ الصورَ هـــنا مخـــتلفة. إنَّ إعـــادة التجربة مرَّة ثانية سيعزِّزُ التعَّمَ عندك والدافعَ لكي تتصرَّفَ بناءً على هذه التجربة. اشترك مع شخصٍ آخر في القيام بهذه التجربة.

أولاً، قـــم وحدك (ووحدك فقط) بالنظر إلى الشكل (١٠-٣) على الصفحة ٢٦٠ لثانـــية واحدة فقط. بعد ذلك ومن دون أن تنظرَ أبداً (من المهم ألا تسترق الـــنظر) دع الشخصَ الآخر يرى الشكل (١٠-٤) على الصفحة ٢٦٣ وأخيراً لينظر كلٌّ منكما إلى الشكل(١٠-٨) على الصفحة ٢٨٣. والآن تابعا التجربة.

حول الاستماع (اقتباس)

"عندما أطلب منك الاستماع فتبدأ بتقديم النصائح أنت لا تفعل ما طلبـــته مـــنك. عندما أطلب منك الاستماع فتخبرني بأنه كان علي أن أشـــعر بهـــذه الطريقة، أنت تدوس على مشاعري. عندما أطلب منك الاستماع فتشعر أنَّ عليك أن تحلَّ مشكلتي، تكون قد خذلتني وإن بدا الأمر غريباً.

أنصـــت، كل ما أطلبه هو أن تنصت لا أن تتكلَّم أو تفعل، اسمعني فقط وأنا أستطيع أن أتدبَّر أمري.

إنـــي لســـتُ عاجزاً، ربما أكون محبطاً و مضطرباً لكنني لست عاجزاً. عـــندما تفعـــلُ شيئاً من أجلي أحتاج إليه وأستطيع القيام به بنفسي فإنك تُساهم في إشعاري بالخوف والنقص. ولكن عندما تقبلُ مشاعري كما هي ولو كانت غير منطقية، عندها سأتوقف عن محاولة إقناعك. وسأبدأ بالعمل على تفهم الأسباب الكامنة خلف تلك المشاعر غير المنطقية. وعندما يصبح ذلك واضحاً ستكون الأجوبةُ واضحة ولن أحتاج إلى النصيحة"(٣).

رالف روغتون طبيب

ما الذي رآهُ كُلٌّ منكما في الصورة الأخيرة؟

هل هي صورة سيِّدةٍ شابة أم عازف على البوق؟

أيُّكما على صواب؟

تكلَّم مع الشخص الآخر لكي تفهم ما الذي يراه. أنصت بعناية وحاول أن ترى ما الذي يراه الشخص الآخر. بعد ذلك عندما تفهم وجهةَ نظره اشرح له وجهةَ نظرك. ساعده لكي يرى ما الذي تراه.

مــا سبب الاختلاف في إدراك الصورة؟ انظر إلى الصورتين الأوَّليتين اللتين شاهد كُلٌّ واحدٍ منكما إحداهما بشكلٍ منفصل.

ماذا لو أنَّ الصورة الأولى التي رآها الشخص الآخر هي تلك الموجودة على الصفحة الأخرى (صورة عازف البوق) هل ستدرك عندها لماذا سيرى الصورة الثانية على أنها عازف البوق؟ سوف تدرك بالطبع.



الشكل ١٠-٣

عـــندما أقـــوم بهذه التجربة البسيطة مع الجمهور فإنني أري نِصْفَهم صورة الشـــابة لثانـــية واحدة، وأُري النصف الآخر صورةَ عازف البوق، ثم أعرض الصورة الثالثة المُركَّبة على كُلِّ الجمهور، فيراها نصفهم على أنها شابة في حين يـــراها النصف الآخر على أنها عازف البوق ما عدا بعضَ الاستثناءات القليلة. إنهم ينظرون إلى الصور نفسها لكن من خلال تفسيرين مختلفين.

مـــا يحـــدث بعد ذلك في هذه الدورات التدريبية هو تجربةٌ في التعلُم مؤثِّرةٌ جـــدًّا؛ كـــلا الفريقين ينظران إلى الموضوع نفسه ولكنهما يريان أشياء مختلفة، لذلـــك أطلـــب من كل فريق أن يتحدث إلى الفريق الآخر الذي يرى الصورة بشـــكل مختلف، وأن ينصت إليه حقّاً حتى يتفهَّمَ وجهةَ نظره. ما إن يرى كُلُّ فريق الطريقة التي ينظر بها الفريق الآخر حتى ترتفع الصيحات في القاعة. بعض الناس يستغرقون وقتاً أطول لتعلُّم الدرس، وبعضهم يجادلون الآخرين ويشعرون بالانزعاج، لأنَّ ما يرونه واضحاً بالنسبة إليهم لا يراه الآخرون، لذلك يدافعون عن وجهةِ نظرهم معتقدين أنَّ هذه هي الطريقة الوحيدة لرؤية الصورة. بالمقابل رأيـــتُ أشخاصـــاً ينشدُّون إلى بعضهم البعض ويوفِّرون التشجيع، ويشعرون بالسرور عندما يرى الآخرون الوجه الآخر من الصورة.

> **"إن الـــتفكير الإبداعـــي يقتضي تحطيم أنماط التفكير القائمة وذلك للنظر إلى الأمور بطرقٍ مختلفة".**
>
> **إدوارد دوبونو.**
>
> طبيب. مؤلف كتاب التفكير الجانبي

هناك أربعة أمور مهمَّة جدًّا يمكن أن نتعلَّمها من خلال هذه التجربة:

١. يجـــب أن تكونَ منفتحاً بإخلاصٍ على الطرف الآخر، وأن تُنصتَ له، إذا أردتَ أن تفهمَ ما الذي يراه ولماذا يرى العالم بهذه الطريقة؛ وهذا هو أساس البحث عن البديل الثالث.

٢. إن التجربة التي تعيشُها قبل رؤية المعلومات الجديدة تلوِّنُ الطريقة التي ستنظر بها إلى هذه المعلومات. إذا كانت ثانية واحدة من التهيئة المُسْبقة (التجارب) قد قسمت الجمهور إلى قسمين، تصور ما الذي يمكن أن تَفعله حياةٌ كاملة من التهيئة المسبقة.

ماذا عن أسرتك؟ كيف تفسّرُ الأمور؟ قد ينظر الناس إلى الحقائق نفسها ولكن يفسرون معاني هذه الحقائق من خلال تجاربهم الشخصية السابقة. إن الناس يبتكرون المعنى ويتصرَّفون على أساس الطريقة التي يدركونَ بها العالم. تذكَّر أننا لا نرى العالم كما هو وإنما نراه كما نحن. يجب أن يعرف كُلُّ طرفٍ كيف يدرك الطرف الآخر العالم قبل أن تُبذل الجهود لتحقيق التكاتف بينهما. لذلك أهمُّ أمرٍ يجب تحقيقه هو التواصل الذي يؤدِّي إلى التفاهم المتبادل.

٣. ليست هناك طريقة واحدة لتفسيرِ أمرٍ ما. إنَّ التحدِّي يكمن في ابتكار رؤيـة مشتركة تأخذ بعين الاعتبار، وبشكلٍ صحيحٍ ومُخلصٍ، كل وجهات النظرٍ المختلفة وبحيثُ تظلُّ صحيحةً بالنسبة إلى الرؤية الأصلية. من المحقُّ عندما تفسَّرُ التحدِّياتُ بشكلٍ مختلف من قبلِ أشخاص مختلفين؟ من المحقُّ عندما تختلفُ مع زوجك؟ من المحقُّ عندما تختلف مع أولادك؟

إذا كنت تملك قوَّةً مَنحَكَ إيَّاها منصبُكَ الرسمي سوف تعتقد أنَّ هناك جواباً واحداً صحيحاً فقط. كلَّما استخدمتَ (الأنا) في تعزيز إدراكاتك الخاصة، أصبح ذهنُكَ أكثر تحجُّراً وأصبحتْ استجاباتُك أكثرَ جموداً.

٤. معظم الفشلِ في التواصل يحدث بسبب الاختلاف في فهم دلالات الألفاظ؛ أي الطريقة التي يُعرِّفُ الناسُ بها الكلمات. إن التعاطف غالباً ما يحلُّ هذه المشكلة وبشكلٍ فوري، لماذا؟ لأنك عندما تنصتُ بشكلٍ حقيقي لكي تفهم الآخر سوف ترى الكلمات على أنها رموز للمعاني. المفتاح الأساسي هنا هو فهم المعنى وليس النزاع حول الرمز.

لنعد الآن إلى تجربة الإدراك. تصوَّر ما الذي سيحدث لو تمَّ إقناعك بأنك محقّ فيما رأيته وأن الآخر هو المخطئ.

إنَّ أيَّ محاولةٍ للحديث عن معنى الصورة سيتحوَّل إلى نوعٍ من النزاع.

كلاكما سوف يصبح محاصراً عاطفياً بالطريقة التي ينظر بها إلى الأمر. وبسبب هذه العدسة المشوهة المتأثِّرة بالعواطف لن تتمكن من رؤية طريقة الآخر في النظر إلى الموضوع على أنها مكمِّلةٌ لنظرتك.

اجمَع الآن بين هذه المشكلة، المتمثلة بالحصار العاطفي، مع القوَّة التي يمنحها المنصب الرسمي. تصوَّر ما الذي سيحدث لو أنَّ القادة الرسميين في المناصب العليا قـرَّروا ـــ من طرفٍ واحد ـــ كيف سيتم التعامل مع تحدٍّ كبير يواجه المؤسسة، ثم أعلنوا هذا التوجه لجميع من في المؤسسة. لقد أصدر أصحاب المناصب العليا منظوراتهم السهلة عن الكيفية التي ستؤثر بها التغيُّرات على البنى والترتيبات الجديدة وكيف ستعمل المؤسسة كجسدٍ واحد، وطبيعةُ عملِ كُلِّ شخصٍ فيها. استاء المستمعون الصامتون من هذه الطريقة الاستبدادية وقاوموا الإعلان، وانتشرت في المؤسسة ثقافة (انتظر حتى يتمَّ إخبارُك)، وتمَّ إنكار الاختلاف وتجاهله. يمكنك أن تتصور الفوضى التي ستحدث في المؤسسة نتيجةً لذلك.



الشكل ١٠-٤

عـــندما تســـتعيرُ قوَّتَك من المنصب الذي تشغله، ولكنك تفتقرُ إلى السلطة الأخلاقـــية، فـــإنك تبني الضعف في نفسك وفي الآخرين وفي العلاقة بينكما، وتنشر في المؤسسة روح الاتكالية.

عصا الكلام الهندية

بعد أن درَّبتُ زعماءَ هنود يقودون قبائل هندية في الولايات المتحدة وكندا، قـــدَّم لي هـــؤلاء الزعماء هديَّةً جميلة هي عبارة عن عصا كلام منحوته بدقَّة، طولها خمسة أقدام، كُتب عليها اسم النسر الأصلع. لقد لعبتْ عصا الكلام دوراً مهمَّـــاً في حكومـــة الأمريكـــيين الأصـــليين لعدة قرون. في الحقيقة إنَّ بعض المؤسسين للجمهورية الأمريكية ـــ وخصوصاً بنجامين فرانكلين ـــ تعلَّموا من الأفكـــار التي تكمن خلف عصا الكلام التي استخدمها الرؤساء الهنود في اتحاد إيروكـــيوس. إنها مـــن أقوى أدوات التواصل التي رأيتُها، ومع أنها شيءٌ ماديٌ ومـــلموس إلاَّ أنها تتضمَّنُ مفهوماً يشجِّعُ بقوةٍ على التكاتف. إن عصا الكلام هذه تمثِّلُ الطريقة التي يمكن من خلالها للأشخاص المختلفين أن يفهموا بعضهم الـــبعض مـــن خلال الاحترام المتبادل، مما يمكِّنُهم بعد ذلك من حَلِّ اختلافاتهم ومشاكلهم بشكلٍ تكاتفي، أو على الأقل من الوصول إلى تسوية.

هـــذه هي النظرية التي تقف خلف عصا الكلام. عندما يجتمع الناس بعضهم مـــع بعض تكون عصا الكلام موجودة. وحده الشخص الذي يُمسك بالعصا يُسمح له بالكلام. مادمتَ تُمسك بعصا الكلام تستطيعَ أن تتكلَّمَ وحدك حتى تشـــعر أنـــك قد فُهمت تماماً. لا يُسمح للآخرين في أثناء ذلك أن يعبِّروا عن وجهةِ نظرهم أو يجادلوا أو يعلنوا موافقتهم أو عدم موافقتهم. كل ما يمكن فعله هـــو أن يحـــاولوا فهمك وأن يعبِّروا عن فهمهم لك. قد تحتاج إلى أن يعيدوا عرضَ وجهةِ نظرك حتى تتأكد من أنك قد فُهمتَ، أو قد تشعر ببساطة أنهم قد فهموك.

مـــا إن تشـــعر أنك قد فُهمتَ تماماً يجب أن تمرِّرَ عصا الكلام إلى الشخص الـــتالي، وأن تعمل على إشعاره بأنه قد فُهِمَ أيضاً. عندما يوضح وجهةَ نظره، علـــيك أن تنصـــت إلـــيه وأن تتعاطف معه حتى يشعر أنه قد فُهِمَ تماماً. بهذه الطريقة فإنَّ كل الأطراف المشاركة سوف تتحمَّل مسؤوليَّةَ تحقيق تواصل بنسبة ١٠٠% عن طريق الكلام والاستماع. عندما يشعر كُلُّ طرف أنه قد فُهِمَ من قـــبل الآخـــرين فإن أمراً مدهشاً يحدث عادةً، إذ تتبدَّدُ الطاقةُ السلبية ويتلاشى النزاع، وينمو الاحترام المتبادل، ويصبح الأشخاص مبدعين. وهكذا تنشأ أفكارٌ جديدة ويظهر البديل الثالث.

تذكَّـــر أنَّ فهـــمَ الآخر لا يعني موافقته. إنه يعني فقط أن تكون قادراً على الرؤية بعينيه وقلبه وعقله وروحه.

إن إحدى أعمق حاجات الروح الإنسانية هي حاجة الإنسان إلى أن يُفهم. عـــندما تُشبَعُ هذه الحاجة ينتقل تركيزُ الإنسان إلى حَلِّ المشكلة بالاشتراك مع الآخـــرين. ولكـــن إذا لم يتم إشباع هذه الحاجة القوية إلى التفهُّم فإنَّ معارك الدفـــاع عن الذات تندلع، ويبدأ التنافس المحموم، ويصبح التواصل القائم على الدفاع عن النفس وحمايتها هو النظام اليومي. وفي بعض الأحيان ينشأُ الصراع و قد يصل الأمر إلى درجة العنف.

إن حاجـــة الإنســـان إلى الشعور بفهم الآخرين له يشبه حاجةَ الرئتين إلى الهـــواء. إذا سُحِبَ كُلُّ الهواء الموجود في الغرفة فجأةً، كيف سيكونُ اندفاعُكَ للحصـــول على الهواء؟ هل ستكونُ مهتمًّا بالنقاش أو بتسوية الاختلافات مع الآخرين؟ بالطبع لا. في هذه الحالة ستسعى إلى أمرٍ واحد فقط، وسوف تكون منفـــتحاً على الأشياء الأخرى فقط عندما تحصل على الهواء. أن يَشعُرَ الإنسانُ بأن الآخرين يفهمونه يعادل الحاجةَ إلى الهواء على الصعيد النفسي.

إن العملـــية نفســـها التي ناقشناها الآن يمكن أن تحدث في عقول الناس من دون عصا الكلام، مع أنَّ ذلك لا يؤمِّن الانضباط نفسه؛ المتمثل بنقل مسؤولية

الكــــلام بشجاعة، والاستماع بتعاطف من شخصٍ إلى آخر. يمكن أن تستخدم قـــلم الرصــــاص أو ملعقة أو قطعة من الحوَّار ــ أيَّ شيء ملموس ــ يتحمَّلُ المــتكلّم مســـؤوليَّةَ نقله إلى الآخرين عندما يشعرُ أنَّه قد فُهِمَ تماماً وليس قبل ذلك.

هــــل جلست في اجتماعٍ تشعرُ فيه أنَّ هناك أجندات خفيَّة تدير الاجتماع؟ فكّـــر في التأثير الذي سيحدثه استخدام فكرة عصا الكلام في اجتماعٍ من هذا الـــنوع. إذا كـــان استخدام العصا أو قلم الرصاص أمراً غيرُ مناسب عبِّر عن المفهـــوم أو الفكرة الأساسية. تحدَّث ببساطة في بداية الاجتماع قبل أن يصبح الناس مأسورين عاطفياً نتيجةً لانفعالهم تجاه المواضيع الشائكة. حتى لو لم تكن رئـــيسَ الاجتماع يمكنك أن تقولَ كلاماً مثل هذا: "سوف نتحدث اليوم عن الكـــثير مـــن الأمور المهمَّة التي يحملُ الجميعُ مشاعرَ قويَّةً تجاهها. لكيْ نؤمنَ تواصـــلاً أفضل، لماذا لا نتفق على ألا يعبِّر أحدٌ عن وجهة نظره حتى يتأكد من أنَّ آخر شخصٍ تحدَّثَ قد فُهمت وجهةُ نظره إلى حدٍّ يرضى عنه؟". صحيحٌ أنَّ هـــذه العبارة لا تقدِّم عصا الكلام إلاَّ أنها تقدِّم جوهر الفكرة؛ إذ لا أحد يستطيع أن يبيِّن وجهة نظره حتى يقولَ الشخصُ الآخر: أشعر أنني قد فُهِمْتُ تماماً.

قـــد يـــتردَّدُ الكثيرون في استخدام هذه الطريقة لأنها تبدو مبتذلة قليلاً، بل طفولـــية وغـــير مجدية، لكنني أضمن لك أنها على العكس تماماً. إنها تحتاج إلى الكـــثير من التحكُّم بالذات، وهي تجعل التواصُلَ ناضجاً، وعلى الرغم من أنها تبدو غير مجدية في البداية إلا أنها تصبح فعالة جداً؛ أي إنها تحقِّقُ النتائج المرجوَّةَ منها وهي الوصول إلى قراراتٍ وعلاقاتٍ متكاتفة وتحقيق الترابط والثقة.

هكذا يمكن أن يمضي الاجتماع إذا كُنْتَ الشخص الذي ييسر تطبيق مفهوم عصا الكلام الهندية.

لنفـــترض أن ســـيليفيا وروجر في الاجتماع. في أثناء عرض سيليفيا لوجهة نظرها يقول روجر: "أختلف معك سيليفيا. أعتقد أنَّ ما يجب أن نفعله هو ..."

فـــتقاطعه قائلاً: "عفواً روجر، تذكَّر ما اتفقنا عليه لمساعدتنا على التواصل بشكلٍ أفضل".

يجيـــب روجر: "أوه، نعم من المفترض أن أدع سيليفيا تكمل شرح وجهة نظرها، ثم أشرح وجهةَ نظري".

فتجيبُ أنتَ: "لا روجر، نحن لا ندع سيليفيا تشرحُ وجهةَ نظرها وحسب، بـــل ندعهـــا تفعل ذلك إلى الدرجةِ التي ترضيها. بعد ذلكَ تستطيع أن تبدي رأيك".

فيجيب روجر: " أوه نعم، هذا صحيح".

ويحاول الالتزام بذلك.

- "هل هذا صحيح سيلفيا؟"

- "لا، ليس تماماً، ما أحاول قوله هو...."

يقاطع روجر ثانيةً.

- "مرَّةً أخرى، ما قاعدتنا الأساسية، روجر؟"

- "أوه، نعـــم، عـــليَّ أن أدع سيليفيا تشرح وجهةَ نظرها إلى الدرجةِ التي ترضيها".

هكـــذا ولأوَّل مـــرَّة يبذل روجر جهده لكي ينصت بشكلٍ أعمق، ويقوم بإعادةِ ما تقوله سيليفيا.

ثم تسألُ: "كيف كان ذلك، سيليفيا؟"

فتجيب: "حسناً، إنه يكرِّرُ ما أقوله لكنَّه لم يدرك جوهر وجهةِ نظري على الإطلاق"

- "عفواً، روجر، حاول مرَّةً ثانية"

- "متى يحين دوري؟ لقد قضيتُ ليلتين وأنا أحضِّرُ لهذا الاجتماع"

- "تذكر القاعدة الأساسية روجر. لا يُسمح لك بإبداء رأيك قبل أن تأخذ بطاقةً من الشخصِ الآخر تقول إنك قد فهمت وجهةَ نظره".

وهكـــذا يتمزَّق بين رغبَاتِ (الأنا) الخاصة به، وأجنداته الخفيَّة، ورغبته في الكـــلام، وإدراكه أنه لا يحقُّ له اللعب حتى يفهم الآخر أولاً إلى درجةٍ ترضيه. ولأوَّل مرَّة ينصتُ بتعاطف.

تقول سيلفيا: "شكراً روجر، أشعر أنني قد فُهمتُ"

- "حسناً روجر، والآن دورك"

ينظر روجر ويقول: "أتفق معك سيليفيا".

حســـب تجربتي. إذا حاول الناس بشكل صادق أن يفهموا بعضهم البعض فإنهم في معظم الأحيان، وليس جميعها، سيتفقون مع بعضهم. لماذا؟ لأنَّ ٩٠% مـــن مشـــكلات التواصل تحدث بسبب الاختلافات في دلالات الألفاظ أو في الإدراكـــات. نقصـــد بـــدلالات الألفاظ الطريقةَ التي نعرِّفُ بها الكلمات أو العبارات. ونقصد بالإدراكات الطريقة التي نفسِّرُ بها المعلومات. عندما ينصتُ الـــناس بعضـــهم إلى بعـــض بتعاطف حقيقي؛ أي من خلال الإطار المرجعي للشـــخصِ الآخر، فإنَّ كلاً من مُشكِلَتي دلالة الألفاظ والإدراك ستختفيان تماماً كمـــا حـــدث في تمرين العازف على البوق و الشابة؛ ذلك لأنهم ينصتون من خـــلال الإطـــار المـــرجعي للشخص الآخر. إنهم يشعرون كيف يعرِّفُ الآخر الكـــلمات والعـــبارات، وكـــيف يفسِّر المعاني والمعلومات. إن ذلك يجعلهم يتحدثونَ اللغة ذاتها، مما يمكِّنهم من حَلِّ المشكلة الناجمة عن الـــ ١٠% المتبقية والتي تمثِّل الاختلاف الحقيقي.

إن روح الفهـــم المتبادل هذا تعزِّز ثقة كُلِّ طرف بالآخر، و تحقق نوعاً من الـــترابط، بحيث إن الناس عندما يناقشون اختلافاتهم يناقشونها بطرقٍ اتفاقيَّة

تمكّنهم عادةً من حَلّ هذه الاختلافات؛ إمَّا من خلال التكاتف أو على شكلِ تسوية.

يعتبر الصمتُ عاملاً مهمّاً في التواصل مع الآخرين بطريقة عصا الكلام الهندية. يجب أن نكون هادئين، بل صامتين، حتى نبدأ بالتعاطف العميق مع الآخرين. علّق روبرت غرينليفت حول قوّة هذا الصمت قائلاً: " يجب ألا نخاف من بعضِ الصمت. يعتبر البعضُ الصمتَ أمراً جائراً أو مثيراً للاستياء. لكن التعامل مع الحوار باسترخاء يقتضي الترحيب بشيءٍ من الصمت. إنه سؤال مدمِّرٌ يطرحه الإنسانُ على نفسه، لكن من المهمِّ طرحه في بعض الأحيان. عندما أقول ما يدور في ذهني فهل يُعتبر ذلك أفضل من الصمت؟".

دعني أروِ لك قصةً سمعتُها مؤخّراً تبيِّن كيف يتصرف الشخص الذي لا يفهم الآخرين أو لا يمارس مفهوم عصا الكلام الهندية.

ذهب مزارع إلى مكتب محاميه ليقدِّم دعوى للطلاق من زوجته. سأله المحامي: "كيف يمكنني أن أساعدك؟" أجاب المزارع: "أريد الطلاق من زوجتي" قال المحامي: "حسناً، هل لديك أيُّ أرضيَّة" قال المزارع: "نعم لدي أرضٌ مساحتها ١٤٠ فداناً" قال المحامي: "لا، أنت لا تفهم ما أعنيه، هل لديك تذمُّرٌ من أمرٍ ما ؟" قال المزارع: "نعم لديَّ كراجٌ(*) أضعُ فيه جرَّاري". قال المحامي: "لا، سيِّدي، هل لديك حجَّةٌ؟"

أجاب المزارع: "نعم لديَّ بدلة (**) ألبسها عند ذهابي إلى الكنيسة كل يوم أحد".

قال المحامي محبطاً: "حسناً، سيِّدي هل تضربك(***) زوجتك ؟" قال

(*) تذمر في الإنكليزية هي Grudge وهي تشبه كلمة الكراج (المعرِّب)

(**) Suit تحمل معنى حجَّة ومعنى بدلة (المعرِّب)

(***) Beat تحمل معنى يضرب ومعنى يسبق (المعرِّب)

المزارع: "لا، نحن نستيقظ معاً في الرابعة والنصف صباحاً" وأخيراً قال المحامي: "حســناً، دعــني أضع الأمر بالشكل الآتي. لماذا تريد الطلاق؟" قال المزارع: "حسناً، لا أستطيع أن أقيم معها أيَّ نقاشٍ له معنى".

خطوتان للبحث عن بديل ثالث

هناك خطوتان أساسيتان للبحث عن بديلٍ ثالث (انظر إلى الشكل ١٠-٥).

في الحقيقة إن عمليَّةَ البحث من خلال هاتين الخطوتين تساعد على بناء الثقة (السلطة الأخلاقية) التي تشجِّعُ على البحث.

خطوتان لتحقيق التكاتف
(البدائل الثلاثة) هــل ترغب في البحث عن **حَلٍّ أفضل** من الحَلِّ الذي قدَّمه كُلُّ واحدٍ منا؟ هل توافق على هذه القاعدة الأساسية البسيطة: لا أحــد يستطيع أن يشرح وجهةَ نظره حتى يعيدَ وجهةَ نظر الآخر بطريقةٍ يرضى عنها (الآخر).

الشكل ١٠- ٥

من المهم أن نلاحظ أنَّ هاتين الخطوتين غير متتابعتين بالضرورة. أحياناً تبدأ بالخطوة الأولى و أحياناً تبدأ بالثانية.

أحياناً تبدأُ بشكلٍ طبيعي بالتفاعل والاستماع الحقيقي لشخصٍ يحمل وجهةَ نظرٍ مختلفة تماماً عن وجهةِ نظرك، ثم تطلبُ منه بعد ذلك أن ينصتَ إليك كما أنصــتَّ إليه لترى إن كان يرغب في البحث عن بديلٍ ثالث. أحياناً تجد أنك تــروح جيــئةً وذهاباً بين هاتين الخطوتين. كل وضع مختلف وكل علاقة هي علاقةٌ فريدةٌ بحدِّ ذاتها. النقطة الجوهريَّة هي أن الأمر يحتاج إلى حكم جيِّدٍ وإلى الانتباه والتحكم بالذات وحضور الذهن للبدءِ بهاتين الخطوتين.

تجارب في البحث عن البديل الثالث

طوال السنوات الماضية ، كانت أكثر تجاربي المهنيَّة تحدِّياً و إثارةً للمتعة هي المواقف التي لعبت فيها دور الفريق الثالث الذي ييسرُ للناس المنفعلين عاطفياً في مواقــف الاختلاف – إلى درجةٍ لا عقلانية في معظم الأحيان – الاقترابَ من بعضــهم الــبعض من خلال خطوتي البحث عن بديلٍ ثالثٍ تكاتفي و العثور عليه.

أنواع طيف التواصل	
التحوُّل	البديل الثالث التكاتفي (١+١=٣،١٠،١٠٠)
الصفقة	التواصل بهدف التسوية (١+١=١,٥)
النزاع	التواصل الدفاعي (١+١=٠,٥)
	العدوانية (١+١=-١،-١٠،-١٠٠)

الشكل ١٠-٦

يمكـــنك أن تـــرى الناس وهم يكافحون من خلال أنواع التواصل المبيَّنة في طيف التواصل (انظر إلى الشكل ١٠-٦).

واحـــدة من تجاربي الأولى حدثت عندما احتجنا في شركتنا إلى فيلمٍ يعرض تجـــربة حقيقـــية عفوية تعلم التكاتف، و ذلك في أثناء الإعداد لمنتج كنا نقوم بابـــتكاره. قـــرَّرتُ أن أستخدم واحدة من دوراتي الحقيقية. اخترتُ موضوعاً شـــائكاً – البيـــئة – ودعوتُ شخصين من الجمهور للانضمام إليّ على خشبه العـــرض؛ ســـيِّدة من أنصار البيئة المتحمسين ورجل أعمال متحمس يستخدم المصـــادر الطبيعـــية لغايـــات اقتصـــادية في عمله. لم يتصافحا أبداً (رغم أن الملاكمين يلمسون قفازات بعضِهم بعضاً) حتى أنها هاجمته في أثناء طريقها إلى خشـــبةِ العـــرض قائلةً: "إنَّ طبقتكم هي التي أفسدت هواءَنا وماءَنا ومستقبل أولادنا". ثم نظر إلى حذائها وقال: "حذاءٌ جميل، هل هو من الجلد؟" نظرت إلى

الأسفل ثم إليه وقالت: "ما علاقة هذا بالموضوع؟" فقال: "كنت أتساءَل فقط: "أيُّ حيوانٍ قُمْتِ بقتله؟" أجابت: "أنا لا أقتل الحيوانات"

فردَّ عليها: "أوه، أنت تكلّفين الآخرين بقتلهم؟".

كانت تلك بداية التواصل.

بعد خمس وأربعين دقيقة من الانتقال بين هاتين الخطوتين كان كلاهما يطالبُ بسياســاتِ تطويـــرٍ دائمةٍ على مستوى الشركاتِ و المستوى الحكومي. دُهش الجمهـــور لهذه النتيجة. عندما تعلم الآخرينَ الخطوةَ الأولى اسأل: هل ترغب في البحثِ عن حَلٍّ أفضل من الحل الذي جاءَ به كُلُّ واحدِ منكما؟ يقول الناس في كـــل الحالات تقريباً كما قال هذا الشخصان، "لا أعرفُ كيف سيكون الأمر". "لقد أنفقتُ سنواتٍ على هذا الموضوع ولديَّ قناعاتٌ قويَّة بــ...".

عـــندها تقول: "هذا صحيح. لا أحد يعرف كيف سيكون الأمر. يجب أن نبتكره معاً. السؤال هو: هل لديك رغبةٌ في البحث عن حلٍّ من هذا النوع؟".

عادةً ما يجيبون: "لن أرضى بأيِّ تسوية".

فتجيـــبهم: "بالطـــبع لا. التكاتف ليس تسوية. يجب أن يكونَ حلاً أفضل، يجـــب أن تعرف ذلك، والآخر يجب أن يعرف ذلك، وكلاكما يجب أن يعرف أنَّ كليكما يعرف ذلك؛ لا تسوية".

"أوه، لا أعرف إلى أين سنذهب انطلاقاً من هنا".

"ســـنذهبُ إلى الخطوة الثانية. ولكن لا يُسمح لأحدٍ أن يشرح وجهةِ نظره حـــتى يعيدَ وجهةَ نظر الشخص الآخر بشكلٍ يرضى عنه الطرف الآخر ويشعر أنه قد فهم تماماً." الآن هذا هو الامتحان.

ســـيكون تحدِّيـــاً هـــائلاً أمام الأشخاص الذين جادلوا طويلاً – دفاعاً عن أسلوبهم – أن ينصتوا إنصاتاً حقيقياً إلى الطرفِ الآخر. لأنهم إذا لم ينصتوا إليه

ويعــيدوا وجهــةَ نظره بحيث يكون راضياً عن ذلك لن يستطيعوا أن يشرحوا وجهةَ نظرهم. إنها بطاقةُ السماح لهم بعرضِ وجهةِ نظرهم.

فعلتُ ذلك ذات مرَّة في الجامعة في نقاشٍ حول موضوع الإجهاض؛ طلبتُ من شخصين يحملان وجهتي نظر متعارضتين حول الموضوع أن يتقدَّما للنقاش. كلاهمـــا كان يشعر بالالتزام الأخلاقي تجاه أسلوبه. جعلتهما يمرَّان بالخطوتين أمـــام أكثر من أربع مئة شخص، من بينهم طلاب ماجستير في إدارة الأعمال وبعـــض الأساتذة والضيوف. مرَّة أخرى وبعد أربعين دقيقة من المراوحة ببطءٍ بين هاتين الخطوتين بدأا يتحدثان عن الوقاية والتبنِّي والتعليم. لقد تغيرت طبيعة الـــنقاش بشـــكلٍ كامل وسُحِرَ الجمهور بما حدث. كانت الدموع تملأُ عيونَ المُشارِكين في النقاش.

ســـألتهما لمـــاذا تحرَّكت في قلبيهما كل هذه العواطف. لم يكن السبب هو الموضـــوع بحـــد ذاته، لكنهما ببساطة كانا خجلين من الطريقة التصنيفية التي حـــاكم وأدان بها كلٌّ واحدٍ منها الآخر، وكيف نظر كُلٌّ منهما نظرةً نمطيَّةً بل متعالـــيةً إلى كُلٍّ من كان يختلف معه حول هذا الموضوع. بالاستماع الحقيقي والعميق توصَّل كُلٌّ منهما إلى النتيجة التالية: "هذا شخصٌ جيِّد. أنا أحب هذا الشـــخص، أنـــا أحترم هذا الشخص. أنا لا أتفق مع آراء هذا الشخص لكنني أرغب في الاستماع إليه. أنا منفتحٌ الآن".

عـــندما تشـــاهد العقـــول وهي تصبح منفتحة، والقلوب وهي تصبح ليِّنةً، والمواقـــع وهي تندمج في حَل ثالثٍ تكاتفيٍّ أرقى منها جميعاً، ستشعر بإثارة لا توصف.

إنَّ هاتين الخطوتين لا تعملان بسهولة دائماً لأن الناس لا يطبقونهما دائماً.

كنـــت مرَّةً في واشنطن أدرِّس هذه المادة لمنظَّمةِ الرؤساء الشباب، ودعوت رئيس الاتحاد الوطني للتعليم والشخص الأوَّل الذي يقف خلف حركة التضامن

في كاليفورنـــيا، وطلبتُ منهما تطبيق هاتين الخطوتين. لقد أقدما على الخطوة الأولى وكأهمـــا يقدِّمـــان تنازلاً وقال كلاهما أهما ليس لديهما أي فكرة عمَّا سيصلان إليه، وأهُما لن يرضيا بالتسوية.

عـــندما انتقلـــنا إلى الخطوة الثانية؛ التي هي إعادةُ وجهةِ نظر الآخر بطريقة ترضـــيه وتشـــعره أنـــه قد فُهِمَ تماماً، حاولا الإقدام على هذه الخطوة لكنهما تراجعا. كان كلٌّ منهما يدافع عن نفسه، ثم أصبحا عدائيين وأصبح كُلٌّ واحدٍ منهما ينادي الآخر باسمه ويتحدث عن والد الشخصِ الآخر.

لقـــد قام الجمهور بطردهما لأهما لم يخدما الغايةَ من المؤتمر. بعد ذلك أصبح الجمهـــور متكاتفاً. كانوا مجموعةً من الآباء المهتمِّين بشكلٍ حقيقي، والمدركين لمدى تعقُّد الموضوع، وبأنه لا يمكن إطلاق التعميمات ولا بُدَّ من تفهُّمٍ أعمق. أصبح الجمهور أكثر إبداعاً حول الكيفية التي يمكن بها تقويةُ نظام التعليم؛ بما في ذلـــك إلى أي درجـــةٍ يمكن جَلْبُ السوقِ إلى عمليَّة التعليم في بعضِ الحالات، وماذا نفعل في الحالات التي يكونُ فيها هذا الأمر صعباً أو ذا نتائج سلبية.

لقد قمتُ بهذا العمل عدة مرَّات في مواضيع لها علاقة بالعمل. أسأل زبائني عادة: "ما المواضيع التي تختلفون فيها ثقافياً؛ تلك المواضيع التي تعتقدون أها غير خاضـــعة للـــنقاش تقريباً؟" عادة ما يقولون: " أوه، هذا الموضوع شائك جدَّاً وصعبٌ جدَّاً، لا نعرف كيف يمكنُ القيامُ بذلك".

عـــادة مـــا أشرح لهم العملية والخطوتين الاثنتين، ثم أؤكد لهم أنه إذا كان هناك ما يكفي من الصدق والسلطة الأخلاقية في المجموعة فإهم سيبذلون جهداً صـــادقاً في تطبـــيق هـــاتين الخطوتين، وسيعطيهم ذلك قوَّةً في مؤسَّستهم لم يعهدوها من قبل؛ ليس في حل هذا الموضوع فقط، وإنما ما هو أهم؛ في تطوير نظامِ مناعةٍ داخل ثقافة المؤسسة سيمكِّنهم من فعلِ الشيءِ نفسه في مواجهة أيِّ مشكلةٍ تعترضهم.

كنتُ ذاتَ مرَّةٍ مع مجموعةٍ من العاملين في المجال الصحي، بما فيهم أمناء ومديرون تنفيذيونَ ومديرونَ والكثير من الأطباء، الموضوع الذي كان محلَّ نقاشٍ والذي تمَّ الصراع حوله لعدَّةِ شهور هو استخدام أطباء من خارج المستشفى. كان المدير الطبي يتحدث باسم الجهة الأولى، والمدير التنفيذي باسم الجهة الثانية، و أمام مئة شخص جعلتهما يخطوان ببطء الخطوتين الأولى و الثانية، وهكذا خرجا ببديل ثالث كانا متحمِّسين جداً له ، ليس لأنهما أحبَّاه أكثر من الترتيب الحالي أو البديل الذي قدَّمه كُلٌّ منهما، ولكن لأنه كان حلاً يشفي العلاقةَ بينهما و يقوِّيها.

كنت أعمل مع مجموعة من العاملين في مجال التأمين في مدينة كانكن في المكسيك. في واحد من مؤتمراتهم العالمية الكبيرة طُلِبَ مني أن أتحدث عن التحوُّل الثقافي من خلال القيادة المعتمدة على المبادئ. بعد أن شعرتُ بمزاجِ المجموعات؛ كم كان تواصلهم سطحياً عند مناقشة المواضيع المهمة، وكم كان الموجودون في المكتب الرئيسي بعيدين عن المديرين العامِّين، وكم كان هؤلاء بعيدين عن الوكلاء المنتجين، قرَّرتُ ألا ألقي كلمتي التي حضَّرتُها وبدلاً من ذلك قرَّرتُ أن أساعدهم على إدراك خطورة هذا المرض الثقافي وتأثيره على عملهم وزبائنهم، لذلك طرحتُ سؤالاً واحداً:" من يملك الزبونَ؟" وطلبت من شخصين من كُلِّ مجموعةٍ من المجموعات الثلاث ـــ القيادة العامة والمديرون العامُّون والوكلاء المنتجون_ أن يجلسوا معاً أمام بقية المؤتمر.

بدأ كل فريق يعطي الأسباب التي تجعله يعتقد أنه يملك الزبون. ادَّعى الوكلاء المنتجون أنهم يجدون الزبون ويقيمون علاقةً معه ويبيعونه. نظر المديرون العامُّون بازدراء إلى هذا التعليل وقالوا: "نحن الذين يجب علينا خدمة هؤلاء الناس طوال الوقت. يمكنكم أن تمشوا، أمَّا نحن فلا. يجب علينا أن نبقى وأن نقدِّم منتجاتنا ونَفي بوعودنا". نظر المديرون التنفيذيُّون الأعلى منصباً بازدراءٍ إلى كلتا المجموعتين وقالوا: "أنتم لا علاقة لكم بالأمر. من يطوِّر المنتجات؟ من

يُــتمُّ إنجــازَ المنــتجات؟ من صنع النظام المؤسساتي الذي لا يستمرُّ العمل من دونه؟" بعد ذلك أصبح واضحاً للجميع كم أصبحت سقيمةً هذه الثقافة – لا توجــد مجموعة واحدة تملك الزبون، لكنَّ الزبون هو الذي يملك نفسه -وأنَّهم إذا لم يعملوا معاً لن يكونوا قادرين على كسب الزبائن والمحافظة عليهم.

لقد أذلَّتهم هذه التجربة وجعلتهم منفتحين جدًّا للإقدام على الخطوتين اللتين تنتجان حلاً ثالثاً تكاتفياً.

تلقَّيـــتُ ذات مـــرَّة مكالمةً هاتفية من رئيس إحدى الشركات يطلب مني المســـاعدة في حَلِّ دعوى قضائية مستعصية ومكلفة جدًّا مع زبونٍ كبير. كان الـــزبون يقاضـــي الشركة بسبب تخلُّفِ أدائها عن المعايير المتفق عليها. كنتُ أعـــرفُ ذلك الرئيسَ جيِّداً، كان قد تدرَّب على المادة التي أدرِّسها لكنَّه شعر بضعفٍ في ثقته بالقدرة على تطبيقها. أخبرته أنه لا يحتاجُ إليَّ وأنَّ باستطاعته أن يقوم بالأمر وحده. لذلك علَّمتُه المادة مرَّةً ثانية بواسطة الهاتف وطلبتُ منه أن يقـــرأ المادة التي أعطيته إيَّاها سابقاً. كان متردِّداً وخائفاً، ولكن بعد أن شجَّعتُه بقوَّةٍ وافق على أن يقوم بالأمرِ وحده.

اتصل برئيس الشركة التي تريد مقاضاته واقترح عليه أن يجتمعا على الغداء، قـــال رئـــيسُ الشركة الأخرى:"لا حاجة لذلك. لندع العملية القانونية تأخذ مجراها". كان يعتقد غالباً أن الرئيس المتَّصل يريد الوصول إلى تسوية أو مناورة لذلك قرَّرَ أن يستخدم تكتيكه المباشر ورفَضَ دعوةَ الغداء.

وهكـــذا أخبره صديقي ما الذي كان يحاول فعله ولماذا. أخبره عن الخطوتين وأنَّ بإمكانه، على الرغم من أنَّ صديقي لن يُحضِرَ محاميَهُ، أن يحضر محاميه وألا يتكلم إذا طلـــب منه المحامي عدم الكلام، وهكذا سيتجنَّبُ مخاطرةَ الوصول إلى تسويةٍ ما أمام القـــانون. مرَّة ثانية قال له: "ما الذي ستخسره؟ ساعة أو ساعتين؟ لقد كلَّفت هذه القضيَّة شركتينا عشرات الألوف من الدولارات، وما زلنا في بداية الإجراءات" على هذا الأساس وافق الرئيس الآخر على الاجتماعِ به وإحضار محاميه.

اجتمع ثلاثتهم في غرفة تحتوي على لوحتين من الورق. قال صديقي: "أولاً، أريد أن أرى إن كنتُ قد فهمتُ أسلوبك من هذه القضيَّة". وأعاد هذا الأسلوب على مسمعيه بأكمل شكلٍ ممكن. بعد عدة دقائق قال:"هل تشعر أني قد فهمتُكَ بشكلٍ صحيح؟ هل كان فهمي صحيحاً ومنصفاً؟" قال الرئيس الآخر:"نعم، ما عدا نقطتين" هنا قاطعه محاميه وطلب منه ألا يتكلَّم أكثر من ذلك. لكن هذا الرئيس شعر بوجود حركةٍ حقيقية وجهدٍ صادق، فأخبر محاميه أن يصمتَ وصرَّح بهاتين النقطتين، كتبهما صديقي على اللوح الورقي، وسأل مرَّةً ثانية: "هل تشعر أني قد فهمتُك؟ هل هناك شيءٌ آخر تريدُ منِّي أن أفهمه؟ هل حذفت شيئاً ما؟" قال الرئيس الآخر: "لا، أشعر أنني قد فُهمتُ" عندها قال صديقي: " هل يمكنني أن أطلبَ منك أن تصُغي إليَّ كما حاولتُ أن أصغي إليك؟ ألن يكون ذلك أمراً منصفاً؟"

الذي حدث هو أن النقطة الأولى _ هذا هو البحث عن البديل الثالث _ نشأت من خلال محاولتهما فهم بعضهما بعضاً. وهكذا تشكَّل الدافع لحلِّ المشكلة. لم يتمكنا من حَلِّ المشكلةِ بطريقةٍ مرضية لكُلٍّ منهما وحسب، بل استمرَّت العلاقةُ بينهما. كان الكفاحُ المتبقي عليهما هو أن يعرفا كيف سيَنقلان رغبتهما في استمرار علاقة العمل بينهما إلى ثقافتي شركتيهما اللتين تأثَّرتا بالخصومةِ بينهما.

النقطة الأساسية هو أنَّ الناس يستطيعون القيامَ بذلك بأنفسهم. هم لا يحتاجون إلى طرف ثالث ييسّرُ لهم الأمر. إنَّ ذلك يحتاجُ إلى القدرةِ على أن تكونَ مشاركاً ومراقباً أو فريقاً ثالثاً مُيسراً في الوقت نفسه. يحتاجُ ذلك إلى قدرٍ كبيرٍ من الانضباط الذهني والعاطفي، ولكن إذا كان لديكَ إيمانٌ بالمبادئ و قدرٌ كافٍ من الاستقامةِ والشجاعةِ الداخلية يمكنك القيامُ بذلك.

في بعض الأحيان قد تبدو طبيعة البديل الثالث وكأنها تسوية، أي أنَّ أحد الفريقين أو كليهما قدَّم بعض التنازل ، لكن الأمر ليس كذلك بالضرورة، ربما

يكـــون الأمر الأساسي ليس هو موضوع الاختلاف على الإطلاق، ربما العنصر الأكثر أهمية هو طبيعة العلاقة وعمق الفهم أو التغير في الدوافع.

أتذكـــر صديقاً لي أطلعني على قصة والديه وهي توضح هذه النقطة بشكل جميل.

"كـــان والدي طبيب أسنان عمل في الريف لمدة ثلاثين عاماً. عندما شُخِّص عـــنده الـــداء النشواني– وهو مرض نادر يشبه السرطان – قال له الأطباء: إنه ســـيعيش ســـتة أشهر. وبسبب طبيعة مرضه كان عليه أن يتوقف عن ممارسة مهنته. وهكذا جلس ذلك الرجل الذي كان شديد النشاط دون أن يفعل شيئاً ســـوى الـــتفكير بمرضـــه القاتل. قرَّرَ أن يَشغل نفسه بوضع بيت زجاجي في الحديقـــة ينمِّي فيه نباتاته المفضلة. لم يكن ذلك البيت الزجاجي الجميل الذي تشاهده في القصور الفيكتورية. كان واحداً من تلك البيوت الزجاجية المسقوفة بالبلاستيك المُموَّج والتي يحيط بها البلاستيك الأسود من الجانبين. لم تُرِد والدتي أن يكـــون هـــذا الشـــيء البشع في حديقتها وقالت: إنها ستموت إذا شاهده الجـــيران. تأزمـــت العلاقة بين والديَّ بسبب هذا الموضوع إلى درجةِ أنهما لم يســـتطيعا التحدُّث مع بعضهما البعض بتهذيب عندما يتعلق الحديث به. أعتقد أنَّ الموضوع أصبح المجال الذي يوجِّهان إليه غضبهما حيال المرض.

في أحـــد الأيـــام أخبرتني والدتي أنها كانت تفكِّر بأن تحاول بشكلٍ حقيقي تفهُّـــمَ وجهةَ نظرِ والدي. أرادت أن تحلَّ هذه المشكلة بطريقة تسعد الطرفين. كانت تعلم أنها لا تريد بيتاً زجاجياً في حديقتها وأنها تفضل التمتُّع كُلَّ صباح بالأزهار الفصليَّة بدلاً من البيت الزجاجي.لكنها تعلم أيضاً أنها كانت تريدُ أن يكون والدي سعيداً ومنتجاً. قرَّرت أن تتراجع و أن تتركه يفعلُ ما يريد. لقد قرَّرت أن سعادة والدي تعني بالنسبة إليها أكثر مما تعنيه الحديقة أو الجيران.

تبيَّن فيما بعد أن البيت الزجاجي ساهم في إطالة عمر والدي إلى فترةٍ أطول من الفترة التي حدَّدها الأطباء. لقد عاش سنتين ونصف .

في المســاء عندما كان يأرق بسبب العلاج الكيماوي كان يخرج إلى البيت الــزجاجي ليــتفقّد نــباتاته. وفي الصباح كان ريُّ هذه النباتات يشجعه على الــنهوض. لقد منحه البيت الزجاجي عملاً يقوم به؛ عملاً يركّز عليه بدلاً من التركيز على جسده الذي كان يتداعى بسبب المرض.

أتذكّــرُ أنّ والــدتي علّقــت قائلــةً:" إنّ دعم رغبةِ والدي في بناء البيت الزجاجي كان أحكم قرارٍ اتخذته في حياتها".

في الــبداية كان البيت الزجاجي بمثابة (خسارة) لوالدةِ زميلي إلى أن تخلّت عــن رغبــتها المبدئية تلك لرغبتها الأعظم المتمثّلة بالحفاظ على سعادةِ زوجها وصحته.

تُعلّمنا هذه القصة أننا عندما نتفهَّمُ شخصاً ما فإننا نعيد تعريف معنى المنفعة المشتركة. على أيّة حال، لو لم تشعر تلك السيدةِ باحترامٍ لزوجها يكفي لدفعها إلى تفهُّم ما المهمُّ بالنسبة إليه لما استطاعت أن تغير أسلوبها بهذا الشكل.

المــثير هــنا هو أنَّ التكاتُفَ الذي نَتجَ لم يكن حَلَّ البديل الثالث وإنما كان أسلوب البديل الثالث. البديل الأوَّل كان ألا يبني بيتاً زجاجياً. البديل الثاني أن تدعــه يــبني البيت الزجاجي و هي تشعر أنها قدَّمت تنازلاً. البديل الثالث أن تفهمــه بشكلٍ حقيقي و أن تجد سعادتها وبهجتها في إرضائه. هذه هي الطريقة الــتي يعمل بها التكاتفُ غالباً. بالنسبةِ إلى مراقبٍ خارجي قد يقول إنها تسوية، ولكن إذا تحدَّثتَ إلى هذه المرأة فإنها سوف تنكر بشدَّة أنها أقدمتْ على تسوية. لقــد جعلت رضاها مرتبطاً بسعادةِ زوجها وصحته. هذا الأسلوب التكاتفي؛ هو تعبير عظيم عن الحب الناضج.

معظــم الصفقات بين الناس تنتهي بتسوية أو بربحِ طرفٍ وخسارةِ طرفٍ آخر. لكــنَّ حلول البديل الثالث سواءً كانت مادية أو معنوية؛ أو ببساطة تحقيق الاحترام والفهم المتبادل من دون أيِّ اتفاقٍ على الإطلاق، هي أمثلة على التحوُّل.

عـــندما يـــتغير الـــناس، عندما تصبح قلوبهم وعقولهم أكثر انفتاحاً، عندما يتعلمون وينصتون، عندما يرون الأمور بطرق جديدة، هذا هو التحوُّل.

إن الشـــكل الآتي يـــبين الفـــرق بين الحلول التي هي عبارة عن صفقات، والحلول المعتمدة على التحوُّل (انظر إلى الشكل ١٠-٧).

طيف الحلول	
التحوُّل	التكاتف في الموضوع وفي العلاقة
	تسوية الموضوع (التكاتف في العلاقة)
	أنـــا أربح ــ أنت تخسر /أنا أخسر ــ أنت تربح (مع ازدياد فهم الآخر والاهتمام)
	الفهم المتبادل (من دون اتفاق)
الصفقة	تسوية
	أنا أخسرــ أنت تربح/أنا أربح ــ أنت تخسر

الشكل ١٠-٧

إنني مقتنع أن معظم الخلافات يمكن منعها وحلها من خلال التواصل بطريقة البديل الثالث التكاتفي. إن اللجوء إلى القضاء والقانون يجب أن يستخدم كحل أخـــير ولـــيس في البداية. إن ثقافة المسارعة في اللجوء إلى القضاء غير صحية للمجتمع، وهي تدمِّر الثقة وتعطي نموذجاً سيئاً، وهي في أحسن الحالات تؤدي إلى التسوية.

أتمنى أن أقوم في يوم من الأيام بمساعدة استشاري للشركات، وقاضٍ فيدرالي يمـــارس كـــل منهما هذه الأفكار، ويحصل على نتائجها الرائعة بتأليف كتاب للمحامين ولأولئك الذين يعلّمون المحامين ويستعينون بهم، وأيضاً للذين يريدون أن يحلّـــوا مشـــاكل معقـــدة دون الاستعانة بالمحامين. سيكون عنوان الكتاب (صـــانعو الســـلام المباركون) وتحته عنوان صغير: دور التكاتف في الوقاية من النزاعات وحلها.

بناء فريق متكامل من خلال التواصل بطريقة "البديل الثالث"

إن لعب دور القدوة في إقامة تواصل البديل الثالث المنفتح ضروري جدّاً لبناء الفريق المتكامل الذي تحدّثنا عنه. إن أهم مكان يجب أن يُلعب فيه هذا الدور هو الفريق التّنفيذي. لأن القادة الرسميين يتمتعون بالسلطة الرسمية فإنهم بحاجة – أكثر من غيرهم – إلى إظهار السلطة الأخلاقية الملازمة لهذا النوع من التواصل. السبب الثاني هو أن المديرين التنفيذيين يشاهدهم الجميع بشكل دائم وهم الذين يبنون الفرق المتكاملة بين الأقسام وداخل الأقسام وعبر المؤسسة كلها.

هذا النوع من تواصل البديل الثالث الذي ينتج فرقاً متكاملة يمكن، على أيّة حال، أن يبدأ على أيِّ مستوى. إن النتائج العملية التي يعطيها أولئك الموجودون في المستويات السفلى يمكن أن تغيِّر نظرةَ المتشائمين الموجودين في مستويات أعلى من المؤسسة، وهذا يبيِّنُ مرَّةً أخرى كيف أنَّ القيادة، ليست من قبل شخصٍ واحد بل من قبلِ فريقٍ متكامل، هي خيارٌ وليست منصباً.

من أين تبدأ؟ ابدأ بإقامةِ حوارٍ مفتوح بين الجميع؛ في فريقك، في قسمك، وبين الفرق والأقسام التي تعتمد على بعضها البعض في المؤسسة. عندما تمارس مهارات تواصل البديل الثالث فإن الناس بالتدريج يصبحون أكثر معرفة ببعضهم البعض، وأكثر حبّاً لبعضهم البعض، وسيصبحون أكثر انفتاحاً ومصداقيَّةً وعفويَّة. سوف ينشأ الاحترام المتبادل وسوف يزداد سعيُ الناس إلى معرفةِ نقاط قوَّة الآخرين، وسيكافحون بفاعليَّة لتعويض نقاط ضعفهم بحيث تصبح نقاط قوَّتهم أكثر إنتاجاً. إن هذا يؤدِّي إلى الانسجام تماماً كما يحدث في الفرق الموسيقية أو الرياضية.

عـــندما يـــنظر كُل منا إلى الآخر من خلالِ عدسات نقاط ضعف الآخر، فإننا نقلّلُ من تأثير قوّة الآخرين ونجعل نقاطَ ضعفهم أكثر تأثيراً.

فيلم: الباعة المتجوِّلون

قـــبل عـــدَّةِ سنوات، كانت شركة جنوب أفريقيَّة تفتتح محلاً لبيع الملابس بالمفرَّق في ناحيةٍ قديمة من المدينة.

في يوم الافتتاح تدفَّق بائعو الخضار والفواكه المتجوِّلون إلى مكان المحل. لقد اعـــتادوا أن يشغلوا ذلك المكان قبل بناء المحل، وكانوا يبيعون فيه منذ سنواتٍ طويلة. لقد كانوا يشعرون أنهم أصحاب المكان، فوضعوا الخضار والفواكه أمامَ المحـــل في يوم الافتتاح مما جعل المكان يعجُّ بالفوضى، وجعل من الصعب على الناس أن يصلوا إلى المحل.

مـــاذا تفعل إذا اجتمع باعةُ الفواكه المتجوِّلون حول محلّك وملؤوا الأرصفة، وسدُّوا بشكلٍ جزئيٍّ الطريق المؤدِّي إلى المحَلِّ في يوم الافتتاح؟ ماذا تفعل؟

لديـــك خياران: بإمكانك أن تحاول السيطرة على الباعة المتجوِّلين وكأنهم (أشـــياء). تســـتدعي الشـــرطة، تجعلهم ينتقلون إلى مكانٍ آخر، تستخدم صلاحيَّاتك كمالك للمكان. أو بإمكانك أن تعاملهم كبشرٍ؛ أن تتكاتف معهم وأن تأتي بحلٍّ أفضل لكُلٍّ منكما. كان باستطاعة مدير المحل أن يستدعي الشرطة لكـــنَّه قـــرَّر أن يبحثَ عن بديلٍ ثالث. أنصت أولاً إلى أهدافهم وحاجاتهم ثمَّ تحدَّثَ عن حاجات المحل. استطاع هذا الفريق غير المتجانس المكوَّن من مديري المحل والباعة المتجوِّلين من تطوير خطَّةٍ تكاتفيَّة تخدمُ كلا الفريقين.

لقد أنتجنا فيلماً عن هذه التجربة بين المتجر الجديد وباعة الخضار والفواكه المـــتجولين. اســـمُ الفيلم (الباعة المتجوِّلون). أدعوك الآن لمشاهدة الفيلم على القرص المدمج المرفق بهذا الكتاب.

سوف تجدُ فيه حلولاً تكاتفيَّة قدَّمها أشخاصٌ متمكِّنون.

سوف ترى في هذا الفيلم كيف أنَّ المفتاحَ إلى الحل الإبداعي كانَ في تحقيق الفهم المتبادل أوَّلاً.



الشكل ١٠-٨

سوف تلاحظُ أيضاً المنفعة العَرَضيَّة التي جلبها هذا الإبداع. نقصد بالمنفعة العرضية تلك التي تحدث دون أن يتوقَّعها أحدٌ في النهاية.

إنها تأتي نتيجة للثقة والعلاقة القوية؛ لقد أصبح الباعة المتجولون قوة الأمن التي تحرس المتجر؛ فهم يعرفون اللصوص واللصوص يعرفونهم. ولأن سرقة المخازن هي مشكلة كبيرة في أفريقية الجنوبية فإن ذلك اعتُبر منفعة عظيمة للمتجر. انظر كيف تم بناء الثقة والتواصل، لقد تحولت الثقة إلى فعل من خلال منحها لمجموعة من الناس، ثم عاش هؤلاء الناس تلك الثقة وتبادلوها مع الطرف

الآخـــر. إن هــذا يقوي الروابط دائماً، كما أنه يُنشئ نظام مناعة قادراً على التعامل مع المواضيع أو المشاكل التي يمكن أن تنشأ في المستقبل.

سؤال وجواب

ســؤال: مـا مدى أهمية دورات حياة المؤسسات، وهل هناك بديل ثالث لاضمحلال المؤسسات الحتمي وموتها ؟

جــواب: أعــتقد أن هــناك أربعة (مثلثات برمودا) تقود إلى الاضمحلال والكارثة والموت.

المثلــث الأول يحدثُ في مرحلة الفكرة؛ عندما يتم دفن فكرة جيدة بالطاقة السلبية وعدم الثقة بالذات والخوف.

المثلث الثاني يحدث في مرحلة الإنتاج؛ عندما لا تُنفذّ الفكرة العظيمة بشكلٍ مناسب. هنا تفشل معظم المؤسسات الجديدة ، ٩٠% منها في أول عامين من إنشائها. هناك مزالق كثيرة بين الكوب والشفة،بين الفكرة العظيمة وتطبيقها.

المثلــث الثالث يحدث عند مرحلة الإدارة، عندما لا تستطيع الإدارة تحقيقَ إنــتاجٍ قــابل للتضاعف. إن الأنظمة الرسميَّة لا تُؤسَّس لكي تُبقي الأشياءَ ـــ وخصوصاً السيولة النقدية ـــ تحت السيطرة.

المثلث الرابع يحدثُ في مرحلة التغيير، عندما تحتاج المؤسسة إلى إعادة تشكيل نفســها لكــي تتلاءم مع ظروف السوق المتغيِّرة أو الفرص الجديدة لكنها تتعثَّرُ بحياتها البيروقراطية وبالقوانين والتنظيمات التي لم تعد تلبي حاجات الزبائن.

إن فــريق الإدارة الجــيد يجــب أن يضمَّ أشخاصاً يتمتَّعون بصفاتٍ توافق حاجــات المــراحل الأربع كلها. الأهمُّ من ذلك هو أنَّ الفريقَ يجب أنْ يمتلك روحَ الاحترام المتبادَل بحيث تُعرفُ نقاطُ قوَّةِ كل فردٍ فيه ويتمُّ الاستفادةُ منها، ويُحيَّدُ الأثر السلبي لنقاط ضعفِ كُلِّ فردٍ بفضل نقاط قوَّة الآخرين.

أنتَ بحاجة إلى مقاوِل (صاحب الفكرة) ومنتج، ومدير و قائد يبني الفريق، يساعد على ابتكار ثقافة الاحترام المتبادَل التي تنشئُ فريقاً متكاملاً قادراً على إعادة تشكيل نفسه والمضيِّ في دورات حياةٍ جديدة.

سؤال: ماذا تفعل عندما تقوم بدمج شركتين ببعضهما البعض وتجمَعُ أشخاصاً من شركتين وثقافتين مختلفتين؟ هل هناك زرٌ سحريٌ من البديل الثالث تستطيع أن تضغطه لكي تحصل على التعاون في شركةٍ عالميَّة؟

جواب: إن السبب وراء فشل معظم عمليات الاندماج أو ضم الشركات هو أنهم يقومون بها بالإجبار. إنَّ الأمر يشبه دمج قطعتين من الحمض النووي (المادة الوراثية). هل رأيتَ في حياتك أسرة مكوَّنة من مزيجِ عائلتين؟ كم هو أمرٌ صعبٌ أن تنجح أسرة من هذا النوع؟

إن الأمر يحتاجُ إلى كثيرٍ من الوقت والمثابرة والصبر والتواصل بطريقة عصا الكلام الهندية من أجل الوصول إلى حلول البديل الثالث. خلال ذلك سوف ترى الانتقالات السرطانية الخمسة تعبِّر عن نفسها (الانتقاد، الشكوى، المقارنة، المنافسة، المعارضة).تذكر أنه في التعامل مع الناس والثقافات: البطيء يصبح سريعاً والسريع يصبح بطيئاً . عندما تتعامل مع الأشياء فالسريع هو السريع، ولكن مع الناس، الكفاءة أو السرعة غير فعالة، لقد تعلَّمتُ ذلك من خلال تجارب شخصية صعبة رسَّختْ عندي القناعةَ بما أعرضه عليك الآن؛ يجب أن يكون هناك تواصل صريح ومتبادل وقائم على احترام المقاربات المختلفة إذا أرَدْتَ أن تُنْتِجَ ثقافةَ البديل الثالث، غالباً ما يحتاج ذلك إلى قيادة رسمية جديدة. ذات مرة كنت أعمل مع شركة كبيرة في كندا تتمتع بثقافةِ تمكينٍ ناضجة جداً. ولأن القادة في مركز قيادة الشركة في الولايات المتحدة كانوا يديرون العمل في دول شتى أرادوا أن يحددوا بعض السياسات المركزية، لكن هذه السياسات أخذت بعين الاعتبار ثقافات أقلَّ تطوراً ونضجاً بكثير من ثقافة الفرع الموجود في كندا. طلب مني المدير الكَندي أن أساعدهم في المحافظة على

استقلالهم وتمكُّنهم النسبي، وألاّ تقيِّدهم القوانين والسياسات التي أُعدَّت لثقافات غير ناضجة، وللحلقات الأضعف في سلسلة القيم. لقد سُرِرْتُ بمساعدتهم. عندما أدرك المديرون التنفيذيُّون الأمريكيون أنهم غير معتمدين على كندا وأنَّ باستطاعتهم أن يستخدموا كندا كنموذج يقتدى به وأنَّ الثقافة الكندية الناضجة أكثر إنتاجاً وربحية وتمكيناً، وأقل بيروقراطية وتقييداً، بدؤوا يشيرون إلى فرع الشركة في كندا على أنه نموذج مثالي يمكن للفروع الأخرى ذات الثقافات الأقل تطوراً أن تقتدي به. المفتاح هو أنه يجب ألا تُجبر الآخرين بشكل مُصطنع على الاعتماد على بعضهم البعض فهذا الأمر يجب أن يأتي بشكل طبيعي من خلال معرفة الناس وفهمهم لبعضهم البعض وثقتهم ببعضهم البعض. بعد ذلك يمكن أن يصبحوا مبدعين، وإلى أن يتحقَّقَ هذا الأمر فإنَّ الناس سيرون الاعتماد المتبادل نوعاً من الاتكالية.

الفصل الحادي عشر

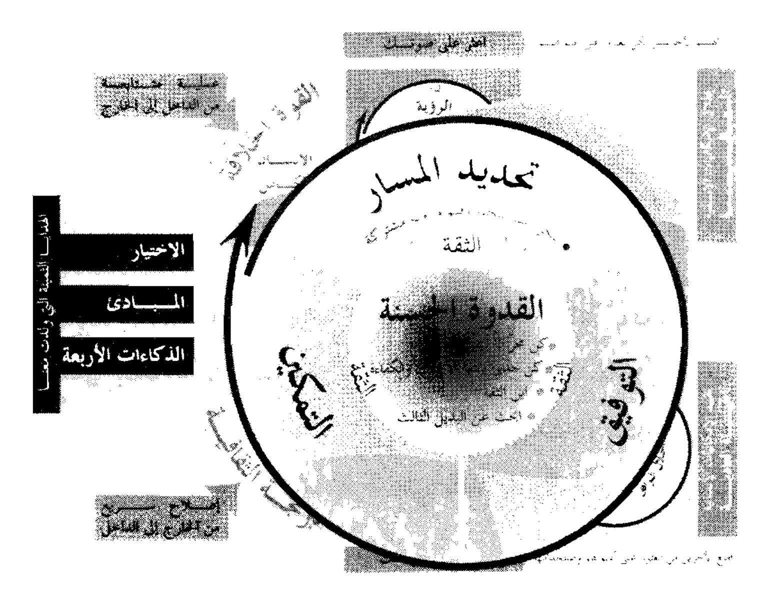
صوتٌ واحد

تحديد مسار الرؤية والقيم والاستراتيجيَّة المشتركة

ذات يوم وصلت آليس إلى مفترق طريقين وشاهدت قطاً على الشجرة فسـألته: "أي طريق أسلك؟" أجابها متسائلاً: "إلى أين تريدين الذهاب؟" فأجابت آليس: "لا أدري" قال القط: "إذن لا يهم أي طريق ستسلكين".

لويس كارول

آليس في بلاد العجائب



الشكل ١١-١

تذكــر أن اكتســاب العــادة الثامنة هو عملية متتابعة تتم من الداخل إلى الخــارج. و هي مثل أي عادة؛ مكونة من أسلوب ومهارة ومعرفة. لقد تحدثنا عــن الأســلوب في مبادرة محرك شراع التغيير، وتحدثنا عن مهارات بناء الثقة والسعي إلى إيجاد البدائل الثالثة. إن قوانين القيادة الأربع تمثِّلُ تأثير البديل الثالث و قيادته، إنما تعطيك المعرفة بمبادئ القيادة التي تصنع التحوُّل. مرَّة أخرى، هذا الــتأثير يبدأ بأن تكون قدوة في الجدارة بالثقة بحيث يثق بك الناس. ولكن كما تعلم، أنت بحاجة إلى ما هو أكثر من الجدارة بالثقة، إن النيات الطيبة لا تعوض الحكــم الخاطــئ، إن الــناس بحاجة إلى قدوة يمكن أن يروا من خلالها كيف يعملــون ويقودون الآخرين بطريقة مختلفة، مختلفة عما تعودوا عليه، مختلفة عن ثقافة المؤسسة التي يعملون فيها، مختلفة عن تقاليد العصر الصناعي المعتمدة على التحكم والصفقات. إن أهم قدوة يجب أن تمثلها هو أن تُري الآخرين كيف أن الإنسان الذي وجد صوته يلعب أدوار القائد الأساسية الأخرى المتمثلة بتحديد المســار والتوفيق والتمكين. لمساعدتك على لعب دور القدوة التي تؤدي هذه الأدوار الثلاثة سوف أبدأ بالفصول التي تغطِّي أدوار القيادة الثلاثة المتبقية بــ:

١) تحديد النظرية والواقع المحيطين بكل دور.

٢) وصف ثلاثة بدائل متناقضة لمقاربة كل دور.

٣) إن المفتاح في أي تحدٍّ هو أن تسعى دائماً إلى بديل ثالث أعلى.

في هــذا الفصــل سوف نتصدى لتحدي القيادة المتمثل بتوحيد أشخاص لديهــم نقــاط قوة متنوعة، ويرون العالم بطرق مختلفة في صوت واحد وغاية عظيمة واحدة. إنه دور العثور على طريق أولويات الاستراتيجية والقيم والرؤية المشــتركة. لنبدأ أولاً بإلقاء نظرة على النظرية والواقع والبدائل المتعلقة بتحديد المسار.

النظرية	إن رسالة المؤسسة والأولويّات الاستراتيجية يحدِّدها أولئك الذين يعرفون أكثر من غيرهم؛ أي الأشخاص الموجودون في قمة هرم المؤسسة. (منظور قديم)
الواقع	إن رسالة المؤسسة والأولويَّات الاستراتيجية التي طُوُّرت على عجلة من قِبَل الأشخاص الموجودين في قمة هرم المؤسسة ثم أُعلنت بعد ذلك، عادة ما تُنسى. دون مشاركة الآخرين في تحديد هذه الرسالة والأولويَّات أو دون تبنيهم القوي لها لن يكون هناك أيُّ التزام. (منظور جديد)

الشكل ١١-٢

البديل الأوَّل لدور القيادة في تحديد المسار هو أن تعلن الرؤية والقيم والاستراتيجيَّة لفريقك أو مؤسستك من دون أيِّ مشاركةٍ منهم.

البديل الثاني هو أن تحصل على مشاركات كثيرة جداً، وأن تغرق في مستنقع تحليلات ونقاشات لا نهاية لها إلى درجة تجعل تحديد استراتيجية واحدة أمراً مستحيلاً.

البديل الثالث هو ألا تكتفي فقط بإشراك الناس بشكل معقول في عملية تطوير الرؤية والرسالة و الاستراتيجية، بل أن تدرك أيضاً أنك إذا بنيت ثقافة قوية من الثقة، وإذا كنت بحد ذاتك شخصاً جديراً بالثقة فإن قوة تبنِّي الآخرين للرؤية والرسالة والاستراتيجية تساوي قوة إشراكهم في تطويرها.

دعني أوضح هذا البديل الثالث.

منذ فترة طويلة وأنا مذهول بمستوى الخدمة المستمر والاستثنائي الذي كنت أتلقاه في أثناء إقامتي في فندق ريتز كارلتون. عندما ازدادت معرفتي الشخصية بهورست شولز مؤسس سلسلة الفنادق تلك، ورئيسها ومديرها توصلت إلى فهم أفضل للطريقة التي بُنيت بها الثقافة المتميزة لتلك الشركة. بقيادة شولز

تمكنـــت شركة فنادق ريتزكارلتون من تحقيق إنجاز غير مسبوق وهو الحصول مرتين – في تصنيف الخدمة – على جائزة مالكولم بالدريج للجودة الوطنية.

ذات مرة قابلت هورست من أجل مقال كنت أنشُره في عدة صحف على المستوى العالمي، سألته: "كيف تعِّرفُ القيادة"؟ فأجابني:

"القيادة هي ابتكار بيئة يريد فيها الناس أن يكونوا جزءاً من المؤسسة لا أن يعملوا في المؤسسة فقط. القيادة تبتكر بيئة تجعل الناس يرغبون في العمل لا أن يُجـــبروا علـــيه. إنه عمل ضروري أن تبتكر بيئة من هذا النوع، يجب أن أضع غايةً لا أنْ أحدد العمل والوظيفة فقط. كرجل أعمال يجب عليَّ أن أابتكار بيئة يشـــعر فـــيها الناس أنهم جزء من شيء ما، يجب أن يشعروا بالإنجاز وبأن لهم غايـــة. إن الغاية – أمر له قيمة في حياتهم – هي التي تدفع الناس لكي يعطوك أفضـــل ما عندهم، وهكذا تحصل من كل شخص على أفضل ما لديه وتعطيه أفضل ما لديك، وأي شيء أقل من ذلك ليس من مسؤولية الشركة ويحتاج إلى أن يُعالج بشكل شخصي.

عـــندما تـــنظر إلى الـــناس على أنهم ينجزون وظيفة ما فقط، أنت تعاملهم كأشياء، تماماً كالكرسي الذي تجلس عليه. لا أعتقد أننا كبشرٍ لدينا الحق في أن نفعل ذلك. لا أحد منا يريد أن يكون مثل شيء موضوع في زاوية. لقد وجدنا أن أعظم رضىً يشعر به الموظف هو أن يشعر بأنه جزء من شيء ما وبأنه محل ثقـــة بحيث يستطيع أن يساهم ويتخذ القرارات. كل واحد هو عامل من عمال المعـــرفة في مجـــال عمله الخاص، ولا أشك مطلقاً في أن منظف الصحون لديه معرفة بعمله أكثر مما لدي، لذلك يستطيع منظف الصحون أن يساهم في تحسين ظـــروف عمله وزيادة إنتاجه والتقليل من الصحون المكسورة...الخ. كل واحد يستطيع أن يساهم بمعرفته في مجال عمله بشكل هائل.

كـــان لدي شاب من نيروبي انضم إلى العمل كمنظف للصحون في الفندق مـــنذ ستة عشر عاماً. لم يكن يجيد اللغة الإنكليزية لكنه كان شاباً مجداً بعمله،

بعد فترة عرضوا عليه عملاً في خدمة الغرف، ثم مديراً لخدمة الغرف، ثم عاملاً في قاعة الانتظار، ثم عاملاً في البار، ثم أصبح مساعد مدير قاعة الانتظار، والآن هو مدير قسم الأطعمة و المشروبات في الفندق. إنه اليوم الرجل الثاني في الفندق وقد بدأ كمنظف صحون.

عندما كنت في السادسة عشرة من عمري أخذتني والدتي إلى فندق مصطحباً حقيبتي الصغيرة لكي أبدأ بالتدريب على العمل في الفنادق، كان هناك الكثير من الزبائن المهمين واعتقدت أنهم جميعاً أفضل مني. ثمّ توطدت علاقتي برئيسٍ للنادلين يبلغ من العمر سبعين عاماً عملت معه كنادل. كان رائعاً وذا حضور قوي، وكان الجميع يعجبون به، كان يبحث دائماً عن الامتياز في مظهره وفيما يقوله وفيما يفعله من أمور. لقد أدركت من خلال هذا الرجل أنك عندما تقوم بالأمور بطريقة استثنائية فإن أهميتك تعادل أهمية الزبائن. أدركت أن بإمكاني أن أكون بهذه الأهمية إذا قمت بما عليَّ بشكلٍ صحيح بغض النظر عن طبيعة عملي. في الحقيقة لقد أصبحتْ هذه الفكرةُ شعارَ فنادق ريتز كارلتون: "نحن سيدات وسادة نخدم سيدات وسادة".

خلال الخمس والعشرين سنة الماضية قمنا بدراسة على حوالي خمسة ملايين شخص؛ وذلك في سعينا إلى فهم الخصائص والكفاءات التي يتمتع بها القادة والمديرون الفعالون. واحدة من أكثر النتائج وضوحاً التي حصلنا عليها من هذه الدراسة الواسعة هي: إن المديرين عادة ما يأخذون درجات أعلى في أخلاقيات العمل (القدوة الحسنة) لكنهم يأخذون درجات متدينة في قدرتهم على التركيز وتحديد اتجاه واضح (تحديد المسار). نتيجة لذلك؛ لا تكون الأولويات واضحة بالنسبة إلى الناس ولا يكونون مسؤولين عنها وهكذا تفشل المؤسسات في التنفيذ. الانقطاع هنا هو أنَّ الناس يعملون بجد كبير، ولكن لأنهم يفتقرون إلى الرؤية والوضوح فإنهم لا ينجزون كثيراً. إنهم كمن يدفع حبلاً بكل ما لديه من قوة.

في حـــين أن القدوة تزرع الثقة، فإن تحديد المسار يصنع النظام من دون أن تطلب ذلك من الناس. عندما يوافق الناس على الأمور الأكثر أهمية بالنسبة إلى المؤسســـة فإنهم سيشتركون في المعايير التي على أساسها ستُتَّخذ كل القرارات. هـــذا التواصل التوضيحي يؤدي إلى التركيز. إنه يبتكر النظام والاستقرار، وهو يمكّـــنُ الناس من استخدام سرعة بديهتهم، وسوف نتحدث عن ذلك فيما بعد في حديثنا عن دور التمكين. إن الرؤية على الصعيد الشخصي تتحول إلى تحديد المسار على مستوى المؤسسة.

"إن جوهر القيادة هو أنه يجب أن تكون لديك رؤية، لا يمكنك أن تعزف بالبوق لحناً لا تعرفه"(١)

ثيودور إم. هيسبورغ

رئيس، نوتردام

عـــندما تحـــدِّدُ بشـــكل شخصي الأمورَ التي تراها مهمةً فإن دورك الآن والـــتحدي الماثلَ أمامك هو أن تصنع رؤيةً حول ما هو مهمٌّ، يشترك الآخرون معك فيها. فكِّر قليلاً بهذين السؤالين المتعلقين بموظفيك:

١. هل يفهم موظفوك بوضوح أهداف المؤسسة؟

٢. هل هم ملتزمون بتحقيقها؟

إنَّ مساعدةَ النَّاسِ على فهم أهدافٍ مهمةٍ و الالتزامِ بتحقيقها يقتضي منك أن تُشْرِكَهُمْ في عمليَّة اتخاذ القرار. يجبُ أن تُحدِّد معهم وجهة المؤسسة (الرؤية والرسالة)، عندها كلُّ شخصٍ في المؤسَّسةِ سوف يشعر أنه يملك الطريقَ المؤدِّيةَ إلى هذه الوجهة (القيم والخطة الاستراتيجية).

عندما تعمل مع الآخرين على تحديد الأمور الأكثر أهميَّة للمؤسسة أو الفريق يجـــب علـــيكم أن تُدركوا الوقائع التي تواجهونها. عندما تفهمون هذه الوقائع فستعملون على إيجاد نظام قيمٍ ورؤية مشتركة تتضمَّنُها رسالة المؤسسة وخطَّتُها

الاستراتيجيَّة. وهكذا يصبح الحديثُ عن الحاجات منطلقاً من الواقع. يقول المؤلِّف كليتون إم. كريستنسن:

"كل صناعة تعمل تحت قوى معيَّنة – قوانين طبيعة المؤسسة — تعملُ بقوَّة على تحديد ما الذي تستطيعُ الشركةُ عمله وما الذي لا تستطيعُ عمله. إنَّ المديرين الذين تواجههم تقنياتٌ مسبِّبة للفوضى يخذلون شركاتهم عندما تتغلَّبُ عليهم تلك القوى". كمثالٍ على ذلك، إنَّ القدماء الذين حاولوا الطيران بربط أذرعتهم بأجنحةٍ من الريش، وتحريكها بأقصى ما لديهم من قوَّة وهم يرمون بأنفسهم من مكانٍ عالٍ، فشلوا فشلاً ذريعاً. على الرغم من أحلامهم وعملهم الجاد إلاّ أنهم كانوا يقاتلون ضدَّ قوى الطبيعة الخارقة.

لا أحد يملك من القوَّةِ ما يكفي لربح هذه المعركة. لقد أصبح الطيرانُ ممكناً فقط عندما بدأ الناس يفهمون قوانين الطبيعة التي لها علاقة بالطيران، والمبادئ التي تحدِّد الكيفية التي يعمل بها العالم؛ قانون الجاذبيةو مبدأ بيرنولي ومفاهيم الرفع والسحب والمقاومة. عندما صمَّمَ الناسُ أنظمةَ طيرانٍ تتماشى مع قوَّة هذه القوانين والمبادئ أو تعززها بدلاً من الصراعِ معها عندها تمكَّنوا من الطيرانِ إلى ارتفاعاتٍ ومسافاتٍ لم يكونوا ليحلموا بها من قبل(٢) .

يجب أن تستوعب تماماً أربع حقائق – حقائق السوق، الكفاءات الأساسية، حاجات ذوي العلاقة Stackeholoders و رغباتهم، القيم – قبل أن تكون مؤهلاً لتنفيذ دور تحديد المسار:

- **حقائق السوق**: كيف ينظر الناس في مؤسستك أو فريقك إلى السوق؟

ما السياق السياسي والاقتصادي والتكنولوجي السائد؟ما القوى المنافسة؟

ما ميول الصناعة و خصائصها؟ ما احتمال بروز تقنيات أو أنماط عمل معطِّلة يمكن أن تجعل الصناعة بأكملها أمراً عتيقاً ولّى زمانه؟

- **الكفاءات الأساسية**: مانقاط القوة التي تتميز بها من غيرك؟

معجب جداً بطريقة جيم كولنــز في تحديد المسار. في كتابه (من الجيد إلى العظيم) يعرض ثلاث دوائر متداخلة، تمثل نقاط قوتك الأساسية، ويطلق عليها (هيدج هوغ) (٣)، تمثل هذه الدوائر ثلاثة أسئلة: أولاً: ما الأمر الذي تُجيده، مـــا الأمر الذي تُعتبر فيه الأفضل على مستوى العالم؟ ثانياً: ما الأمور التي تثير حماســتك؟ ثالثاً: ما الأمور التي يدفع الناس لك مقابل الحصول عليها؟ بعبارة أخرى ما الحاجات والرغبات الإنسانية التي يَدفَعُ تلبيتُها محرِّكَكَ الاقتصادي؟

إن الـــتقاطع بين هذه الدوائر الثلاث المتداخلة يمثّل الأساس الذي تقوم عليه قيمُك المُفترَضَة.

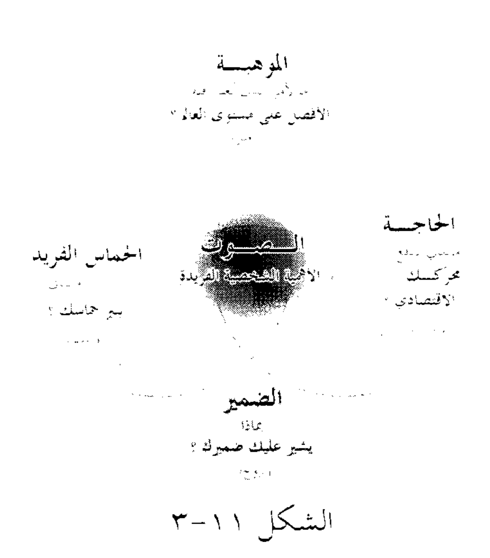
إذا أضـــفنا ســـؤالاً آخر، بماذا يشير عليك ضميرك؟ نكون قد حصلنا على مقاربـــة الإنســـان المتكامل (الجسد ــ المحرك الاقتصادي، العقل ــ أن تكون الأفضل ، القلب ــ الحماس،الروح ــ الضمير)

إن المساحة التي تتداخل فيها هذه المجالات الأربعة هي المكان الذي ستجد فيه صـــوتك(١١-٣). كمـــا ذكرنا من قبل، هذه مقاربة يمكن أن يطبِّقها الشخص الذي يود العثور على صوته وكذلك المؤسسة التي تودُّ العثور على صوتها.

- **رغـــبات ذوي العلاقـــة و حاجاتهم**: فكِّر في كل ذوي العلاقة. أولاً - وهـــم الأهم - الزبائن المستهدفون؛ ما الذي يرغبون به حقاً ويحتاجون إليه؟ ما المواضيع التي تهمهم؟ ما مشاكلهم ومخاوفهم؟ ما رغبات زبائنهم و حاجاتهم. ما واقـــع سوق الصناعة التي يتعاملون معها؟ ما التقنيات أو أنماط العمل التي يمكن أن تجعل من منتجات المؤسسة أمراً قديماً ولّى زمانه؟

مـــاذا عن المالكين الذين يزوِّدون المؤسسة برأس المال أو يدفعون الضرائب ؛ مـــا رغباتهم وحاجاتهم؟ ماذا عن الشركاء والموظفين وزملاء العمل؛ ما رغباتهم وحاجاتهم؟

ماذا عن الموردين والموزعين والوسطاء، ماذا عن سلسلة التوريد بأكملها؟



الشكل ١١-٣

ماذا عن المجتمع والبيئة الطبيعية؟

• **القيم**: ما قيم هؤلاء الناس؟ ما قيمك؟ما الغاية الأساسية للمؤسسة؟ ما هي استراتيجيتها الأساسية لتحقيق هذه الغاية؟ما العمل الذي وظفوك للقيام به؟ ما القيم التي ستلعب دور المرشد لك؟ كيف ترتب هذه القيم على سلم الأولويات في سياقات مختلفة في أوقات الشدة والضغط؟ معظم الناس لم يحددوا بعد الأمور الأكثر أهمية بالنسبة إليهم. إنهم لم يطوروا المعايير التي يتخذون على أساسها كلّ القرارات الأخرى، والآن نحن نحاول أن نحدد هذه المعايير للمجموعة أو الفريق أو المؤسسة بأسرها. فكّر في مدى تعقُّد هذا الأمر والحاجة فيه إلى الاعتماد المتبادل، حقاً إنه تحدٍّ كبير.

هذه هي الأسئلة والمواضيع التي يجب توضيحها قبل أن تستطيع التركيز. لهذا السبب يحتاج الأمر إلى الكثير من الأخلاق و الكفاءة و الرؤية والانضباط والحماس، وأن يكون الضمير هو الذي يتحكم بكل هذه الأمور. إن تحديد

المســار هو الجزء الأصعب من المهمة؛ لأنك تتعامل مع الكثير من الشخصيات والأجــندات، والمنظورات عن الواقع، ومستويات الثقة، و(الأنا) المختلفة. إن هذا يوضح لماذا تُعتبر القدوة الحسنة هي الدور الأساسي والأكثر أهمية. إذا كان الــناس لا يستطيعون أن يثقوا بالشخص و/أو الفريق الذي يبادر بعملية تحديد المســار فــإنهم لن يتبنَّوا رؤية هذا الشخص أو الفريق و من ثم سيعيقون العمل بدلاً من مساهمتهم فيه.

لقد احتاج الأمرُ إلى استقامة وكفاءَة جورج واشنطن لكي يجمع وينسِّقَ بين عــبقريات تومــاس جيفرسون وجون أدامس وبنجامين فرانكلين وألكسندر هاملــتون وغيرهم من الآباء المؤسسين للجمهورية الأمريكية و اختلافاتهم، إلى أنْ تمَّ في النهاية إعلان استقلال الولايات المتحدة ودستورها مع أول عشرةِ بنود فيه، والتي سُمِّيت إعلان الحقوق.

إن إنجاز هذا تحديد المسار كان المهمَّةَ الأصعب في تأسيس الولايات المتحدة الأمريكــية. لكن هذه الوثائق المرشدة ذات الرؤية مكَّنت الولايات المتحدة من تجاوز عقبات كبيرة في حياتها الوطنية؛ الحرب الأهلية، الحربين العالميتين، حرب فيتــنام، ووتــر غيــت ، الفضائح الرئاسية، الانتخابات الرئاسية. وفيما يتعلَّق بالتمكين فإنَّ ٤,٥% من سكان العالم ينتجون ثلث بضائع العالم!

الوصول إلى قيم ورؤية مشتركة

غالباً ما يستخدم الناس التشبيه بأنهم على صفحة واحدة أو أنهم يغنُّون أغنيةً واحدة لكي يصفوا تحقيق قيمٍ ورؤيةٍ مشتركة.

إنه تشبيه ممتاز لأنه يعني أنَّ هناك اتفاقاً حول الأمور الأكثر أهمِّيَّةً في الرؤية، وحــول القــيم والاستراتيجيَّة، وعندما يعزفون أو يغنون معاً فالنتيجة موسيقا متناسقة.

إن المشاركة كلمةٌ مثيرة. عندما أشاركك في أمرٍ ما فأنا أعطيك ما لديّ. إذا تبنيت طرحي، وآمنتَ بما سأفعله، و وثقتَ بي، فأنا ببساطة قد شاركتُك رؤيتي.

قد تبذلُ من أجل هذه الرؤية أكثر ممَّا ستبذلُ لو كُنْتَ طوَّرتها بنفسك لأنك تؤمــن بتجربتي أكثر من إيمانك بتجربتك. ولكن بالمقابل إذا شعرتَ أنك كفؤٌ للمشاركة في صياغة الرؤية وبالرغبة في ذلك، وقمتُ أنا ببساطة بعرض خطَّتي علــيك وكأنهــا خطتــنا، فقد لا تشعر بأي التزامٍ عاطفي نحوها. إنها ليست مشــتركة. سوف تشعر بأنَّ الرسالة والقيم المعروضة قد فُرضت عليك. إننا لا نغنِّي أغنيةً واحدة.

باختصــار إنَّ رسالة المؤسسة والخطة الاستراتيجية هما أمرٌ ، وعملية إشراك الآخــرين في هذه الأغنية أمرٌ آخر لا يقل عنه أهميَّة. إنه تعهُّدٌ عظيم. إن عمل القــيادة المتمــثِّل بالقدوة الحسنة يعبِّر عن نفسه بشكلٍ حقيقي في دور تحديد المســار. من دون ذلك لن يكون الآخرون معك في أغنيةٍ واحدة ولن يتوافقوا معك عاطفياً في المواضيع الاستراتيجيَّة وسينحرفُ كُلُّ شيءٍ يأتي بعد ذلك. في هذه الحالة ستكون النعمةُ التي ستحميك هي غريزة حب البقاء الموجودة داخل الــناس. إذا كــان المنافس يعيش فوضى مماثلة يمكنك النجاة، ولكن إذا كان منافســوك الرئيســيُّون مــتكاتفين مع بعضهم البعض ــ وخصوصاً إذا كانوا متميِّزين عالمياً ــ فعليك السلام.

فيلم: هدف!

إذا كنت قد شاهدتَ أولادك وأحفادك الصغار وهم يلعبون كرة القدم في صــباح يوم من أيام عطلة نهاية الأسبوع، سوف تضحك كثيراً على هذا الفيلم الصــغير والعظــيم، وستشعر وكأنك تقف إلى جانب هؤلاء الأطفال الصغار. لاحــظ أوجــه التشابه بين ما يعرضه هذا الفيلم، والتحديات التي تواجهها في العمل وأنت تحاول جعل الجميع يركزون على الهدف الكبير نفسه. ضع القرص

المدمــج في آلــة تشغيل الأقراص المدمجة واختر فيلم هدف من القائمة. سوف تتمتع به حقاً!

أدوات تحديد المسار (التركيز)

رسالة المؤسسة والخطة الاستراتيجية

إن تحديد المسار بالنسبة للمؤسسة أو للفريق يوازي لعب دور القدوة الحسنة عــلى الصعيد الشخصي؛ إنه يعني تحديد الأمور التي ستركز عليها المؤسسة أو الفــريق أو الأســرة. أنت تسأل الأسئلة نفسها التي تحدِّدُ الغايات والقيم على الصــعيد الشخصــي، لكــن الإجابات هنا تأتي بها المجموعة بشكل جماعي بما يتناســب مــع مهمتها الخاصة. وهكذا من خلال عملية تفاعلية تكْتُبُ رسالة المؤسسة والخطة الاستراتيجية (الأهداف وعرضُ القيم).

إن رســالة المؤسســة يجب أن تحتوي على ما تعتبره غايةً، و على رؤيتك و قيمك.

أمــا الخطة الاستراتيجية فهي وصف واضح للطريقة التي ستقدم بها القيمة لزبائــنك ولكلٍّ من له علاقة بمؤسستك، إنها الطريقة التي تعرض بها القيمة، إنها الأمــور الــتي ســتركز عليها، إنها صوت المؤسسة. في أثناء وضعك لخطتك الاستراتيجية يجب أن تعرف زبائنك و ذوو العلاقة، من تريدهم أن يكونوا؟ ما المنتج أو الخدمة ذات القيمة التي ستوفرها لهم؟ ما خطتك، بما في ذلك الأوقات المحددة للوصول إلى أهداف معينة في كسب الزبائن والحفاظ عليهم؟ بالنسبة إلى الأسرة الخطة الاستراتيجية هي ببساطة خطة عملك لتحقيق رؤيتك وقيمك من خلال الحياة اليومية للأسرة.

رسالة المؤسسة التي تؤدي إلى التمكين

حسب تجربتي فإن رسائل المؤسسات التي يشترك فيها الموظفون والتي تؤدي إلى التمكين تنتج عادة عن توفر الشروط الآتية:

١- عدد كاف من الناس الذين،

٢- يتم إعلامهم بشكل كامل،

٣- ويتفاعلون فيما بينهم بحرية وتكاتف،

٤- في بيئة تسودها ثقة عالية.

في الحقيقة، معظم رسائل المؤسسات التي تُصنع تحت هذه الظروف ستحتوي على القيم والأفكار الأساسية نفسها. قد تختلف الكلمات، لكنها جميعها عادة ما تلمس الحاجات والأبعاد الأربعة للحياة (الجسدية والعقلية والعاطفية والروحية). إن قوة ثقافة الخدمة الاستثنائية في فنادق ريتز كارلتون تكمن في نظرتها الأساسية للناس، سواء للعاملين فيها أو لزبائنها (نحن سيدات وسادة نخدم سيدات وسادة). إن قلب القيادة التي يمارسها هورست شولز هو نظرته إلى كرامة الإنسان المتكامل وحاجته إلى المعنى. اقرأ كلماته مرة ثانية وتأمل فيها (في الصحيفة ٢٩٠) تذكّر، فقط أولئك الأشخاص الذين يُسمح لهم بتلبية حاجاتِ وتحفيز كل الأجزاء الأربعة المكونة لطبيعتهم و تحفيزها سوف يجدون صوتهم، وسيعطون طوعاً أفضل ما عندهم. إن البقاء - الازدهار الاقتصادي - هو حاجة الجسد و محفزه، و النمو والتطور هما حاجتا العقل و محفزاه، و الحب والعلاقات هي حاجات القلب و محفزاته، و المعنى والاستقامة والمساهمة هي حاجات الروح و محفزاتها. إن للمؤسسة هذه الحاجات الأربع نفسها:

١. البقاء ـــ الصحة المالية (الجسد).

٢. النمو والتطور ـــ النمو الاقتصادي، نمو الزبائن، ابتكار خدمات ومنتجات جديدة ، زيادة الكفاءة المهنية والمؤسساتية (العقل).

٣. العلاقات ـــ تكاتف قوي، مشاركات وشبكات خارجية قوية، عمل الفريق، الثقة، العناية ،تقدير الاختلافات (القلب).

٤. المعنى والاستقامة والمساهمة ـــ خدمة ذوي العلاقة و مساعدتهم : الزبائن، الموردين، الموظفين وعائلاتهم، المجتمعات ، التجمعات السكنية ـــ صنع فرقٍ في العالم (الروح).

إن المفتاح إلى إطلاق طاقة القوة العاملة هو ما أدعوه صياغة الرسالة المشتركة. إنه تحديد الرسالة والرؤية والقيم في المؤسسة بطريقة تلبي كلاً من الحاجات الأربع للأشخاص والحاجات الأربع للمؤسسة على حدٍّ سواء. إن عمل كل شخص في المؤسسة يجب أن يؤدي رسالة مشتركة بحيث يلبي بشكل ظاهر الحاجات الأربع لكل من الشخص والمؤسسة. إذا أردنا أن نضع رسالة ضمنية عالمية لكل المؤسسات فستُقرأ بالشكل الآتي: "رسالتنا: تحسين الصحة الاقتصادية وجودة الحياة لكل ذوي العلاقة".إن رسالة مؤسستك أو قسمك أو فريقك أو عائلتك لا يجب أن تتضمن هذه الرسالة العالمية وحسب، بل يجب أيضاً أن تمثّلَ الطريقة الفريدة التي ستؤدي بها هذه الرسالة ـــ موهبتك وقدرتك ووضعك الفريد ـــ أي يجبُ أن تمثّلَ صوتك.

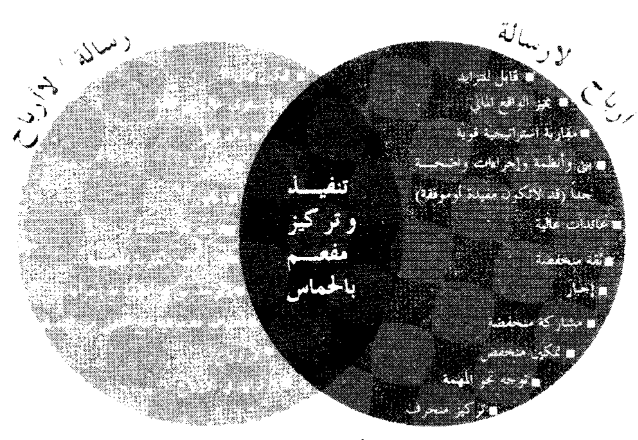
لا أرباح، لا رسالة

دائماً كنت أتحرَّكُ من أجل رسالة وغاية. لكن الأمر استغرق عدة سنوات بعد افتتاح شركتي قبل أن أُجبرَ على تعلم الحقيقة الآتية:لا أرباح، لا رسالة. بعبارة أخرى، إذا لم تُدِرْ مشروعك بطريقةٍ تعودُ عليك بأرباحٍ مستمرّة فإنك في النهاية ستفقدُ فرصتك في تحقيق رسالتك.

في المقابل كثيرٌ من أصحاب الشركات يركّزون على الأرباح وعلى تحقيق الأرباح المتوقّعة، إلى درجةٍ يفقدون معها الرؤية التي ألهمتهم إنشاء شركاتهم في البداية.

إنهم يفقدون القدرة على النظر العميق إلى موظفيهم وعائلاتهم والمجتمعات التي يخدمونها. إنهم ينسون مدى اعتمادهم المتبادَل على كُلِّ المنتفعين من

شـــركاتهم. إنهـــم يفقـــدون شعورهم بأنّ لهم رسالة ومساهمة في المجتمع . إن المشـــاكل الـــناجمة عـــن المقاربة الأخيرة هي التي شغلتني في عملي المهني مع المؤسســـات طوال الأربعين سنة الماضية. هناك عواقب وخيمة تنتج عن المقاربة بطريقة (رسالة/لا أرباح) أو (أرباح /لا رسالة) (انظر إلى الشكل ١١-٤). إنّ أياً من هاتين المقاربتين لا يمكن أن تعيش طويلاً، وخصوصاً في الاقتصاد العالمي اليوم. المفتاح هو اتباع المقاربتين معاً، المفتاح هو التوازن.



الشكل ١١-٤

تنفيذ الخطة الاستراتيجية

إن الخطة الاستراتيجية تبدأ بالطبع مع الزبون. في الحقيقة هناك دوران فقط في المؤسســـات: دور الـــزبائن و دور المصدرين. كل شخص يعمل بالتزامٍ مع الآخرين من خلال هذين الدورين؛ سواء داخل المؤسسة أو خارجها. نعني بكل شخصٍ كُلَّ ذوي العلاقة في سلسلة التصدير ، أولئك الذين يساهمون في إخراج مُنْـــتجِ المؤسســـة؛ المموِّلـــين، الذين يزوِّدون المؤسسة بالأفكار والعمل، الذين يـــزوِّدونها بـــالمواد، العائلات التي تدعم الموظفين، المجتمع والبيئة اللذين يرعيان ويغذيان كلَّ سلسلة التصدير.

إن جوهر العمل الجيِّد هو جودة العلاقة بين الزبون و المصدّر. أنت كمصدّر تبـيع مـا هو أكثر من البضائع والخدمات لزبائنك المختلفين. أنت في الحقيقة، تبيع حلولاً لمشاكلهم (الأعمال التي يكلفونك بها على شكل بضائع وخدمات). لكي تتمكن حقاً من حلِّ هذه المشاكل بطريقةٍ أكثر من مجرَّدِ تربيتةٍ على الرأس فـإن الأمر يحتاجُ منك إلى أن تفهمَ بعمقٍ الحاجات المختلفة لكُلِّ ذوي العلاقة. يجـب أن تدفع الثمن اللازم لكي تفهم الأمور الأكثر أهمِّيَّة عند هؤلاء الناس، وذلـك لكـي تتمكن من التخطيط الاستراتيجي بطريقةٍ تحمل معنى. إن القيم تصـبح أولويَّـات في عملية التخطيط؛ ذلك لأنَّ القيم المعتمدة على المبادئ لا تـتغير. الـزبائن سوف يتغيَّرون و من ثم فالاستراتيجية يجب أن تتلاءم مع هذا التغير، و لكن إذا كانت قيمك مرتبطة بمبادئ ثابتة سيكون لديك وتد مركزي تشـد نفسـك إليه وسط كل التغيرات الأكيدة . إن اختبار رسالة المؤسسة و الخطـة الاستراتيجية الجيدتين هو أن تكون قادراً على سؤالِ أيِّ شخصٍ في أيِّ مستوى من المؤسسة عن الطريقة التي يُساهم فيها بتحقيق الخطة الاستراتيجية بما ينسجم مع القيم التي تحكم المؤسسة. إذا استخدمنا تشبيه البوصلة؛ فإنَّ الجميع يعـرفون أيـن يقـع الشـمال ويعرفون دورهم في تحريك المؤسسة في الاتجاه الصـحيح. عـندما يشترك الجميعُ وبشكلٍ عميق في رسالة المؤسسة وخطَّتها الاسـتراتيجية؛ إمـا مـن خلال تبنيهما أو المساهمة في صياغتهما، فإنَّ نصفَ المعـركةِ قد تمَّ كسبُها؛ لأنَّ عمليَّةَ الابتكار الذهني و الروحي و العاطفي تكون قـد أنجـزت، بعـد ذلـك يـأتي الابتكار المادي. الموضوع برمَّته هو تنفيذ الاستراتيجيَّة ـــ أي تحقيقها ـــ عن طريق العمل والإنتاج والتوفيق والتمكين.

هـذا يعني أنَّكَ بحاجةٍ إلى تشكيل بُنيةٍ وجعل الأشخاص المناسبين يقومون بالعمل المناسب، وتزويدهم بالأدوات والدعم المناسبين، ثمَّ التنحي عن طريقهم، ومساعدهم عندما يحتاجون إلى ذلك.

إن أيَّ جمعـيةٍ أو هيـئةٍ أو قسـمٍ أو مشروعٍ أو فريقٍ يجب أن يمرَّ بعمليَّةِ

الابتكار مرَّتين: مرَّةً على الصعيد العقلي ثم بعد ذلك على الصعيد المادي. المخطط أولاً، ثم البناء. كتابة النوتة الموسيقية ثم عزف الموسيقا. كل الأشياء تُبتكر مرتين. تحديد المسار هو الابتكار الأول، وعلى أساسه تُرسم الخطة الاستراتيجية التي تجعل الأمور حقيقة ماثلة في الواقع. سوف تجد أيضاً أنه إذا تمَّت هذه العملية بشكل جيد، وإذا كان هناك ارتباطٌ عاطفي عميق بها ناجمٌ عن تبنيِّها والمشاركة في صُنعها، فستتمكَّنُ من إجراء خفض هائل للنفقات في المؤسسة عندما تحتاجُ إلى ذلك. إن المؤسسات مثل الأشخاص تماماً؛ يمكن أن تنغمس في أعمال ملحَّة ولكنها غير مهمَّة.

إن الثقافة تُنتج ما يضمنُ بقاءَها، لهذا من الضروري أن تستخدمَ باستمرار الغايةَ الكُلِّيَّةَ والقيمَ والخطة الاستراتيجية لكي تركِّز عليها وتتخذَ قراراتك على أساسها. إن ذلك يُنبِّهُكَ ويشجِّعُكَ على الابتعاد في عملك عن الهوايات غير المهمَّة بالنسبة إلى الغاية الأساسية. إنَّ أحد أعظم التحدِّيات التي يواجهها القادة في مجال العَمَلِ هو تحويل الرؤية من مجرَّد فكرة إلى سلوكيات عملية مرتبطة بهذه الرؤية، يمارسها العاملون في الخطِّ الأول من أجل تحقيق أهداف مهمة. حتى لو شارك هؤلاء في تطوير رسالة المؤسسة وخطتها الاستراتيجية فإن جَلْبَها إلى حيثُ يلتقي الإطار بالطريق ليس أمراً سهلاً. فكر كم سيزداد إنتاجنا لو أننا جعلنا الأشخاص المناسبين يقومون بالعمل المناسب في الوقت المناسب، أي لو جعلناهم ينجزون المشاريع والأهداف القليلة الحيوية التي تهم أكثر من غيرها في نهاية المطاف. لكنَّ المشكلةَ تكمن هنا عادةً. في كثير من الأحيان تكون خططنا فضفاضة وغامضة، ويفشل القادة في تحويل الاستراتيجية إلى أهداف قليلة مهمة يجب إنجازها على المدى القريب، أو - وهذه مشكلة أيضاً- يتم تحويل الاستراتيجيات إلى ثمانية أو أحد عشر أو حتى خمسة عشر هدفاً جديداً مُهماً، وهي أولويات كثيرة جداً ليس من الواقعية التركيز عليها. عندما يكون لديك الكثير من الأولويات فأنت في الحقيقة ليست لديك أيُّ أولويات. بالنسبة إلى الأهداف الاستراتيجية، من المهم أن تكون قليلة ومرتبة بحسب الأولوية،

وقابلـــة للقياس، وموضوعة ضمن لوحة انجاز محفّزة بحيث يعرف الجميع ما هي هذه الأهداف بالضبط وكيف يمكن تحقيقها. سوف نسلط مزيداً من الضوء في الفصـــول القادمـــة على الكيفية التي تجْعَل بها فريقكَ ومؤسَّستَكَ يركّزانِ على القليل من الأهداف ذات الأهمية القصوى وعلى لوحة الانجاز المحفّزة.لكي تُنشئ بيـــئةً يتحقَّقُ فيها التركيز وعمل الفريق من قمة الهرم إلى أسفله يجب أن يعرف الموظفـــون الأولويـــات الأكثر أهمية، وأن يلتزموا بها، وأن يحولوها إلى أفعال محـــددة، وأن يكون لديهم الانضباط الكافي لكي يبقوا ضمن الخطة، وأن يثقوا ببعضـــهم الـــبعض ويـــتعاونوا بشكل فعال. لسوء الحظ إن معظم الموظفين لا يعـــرفون كيف يركّزون في استثمار أوقاتهم وطاقاتهم؛ إما لأن أهداف المؤسسة غير محددة بوضوح، أو لأنها لم تُنقل إليهم، أو لأن هذه الأهداف لا يتم قياسها بواســـطة لوحـــة نتائج مُشوِّقة. إذا كان الموظفون والعمال يشعرون أنهم غير مســـؤولين عـــن الاستراتيجية، أو إذا كانوا لا يوافقون عليها، أو إذا أعطوا أولويات متضاربة، أو إذا كانوا غير قادرين على رؤية الرابط بين المهمات التي يقومـــون بها ورؤية المؤسسة، فإن قدرتهم على تنفيذ هذه الرؤية تصبح معرضة لـــلخطر. وهكـــذا يصـــبح عمـــل الفريق مُهدَّداً بمستوىً منخفض من الثقة، وبالطعـــنات في الظهـــر وبالأنظمة والإجراءات التي لا تعمل جيداً، وبكثير من العوائـــق التي تعرقل العمل. إن المؤسسات القادرة على ابتكار إحساس مشترك بالرســـالة بحيث يعرف كل شخص لماذا يفعل ومن يفعل، وكذلك المؤسسات القـــادرة عـــلى ابـــتكار استراتيجية ذات خط رؤية واضح (كيف أعمل وأين أعمـــل) حيث الأقسام والفرق والأشخاص يركّزون باستمرار على أهدافهم، وحيث يشعر الموظفون بالمسؤولية تجاه أولويات المؤسسة القليلة، هي المؤسسات التي تعثر على صوتها وتبني ثقافة قوية مرتكزةً على المبادئ (انظر إلى الشكل ١١ –٥) هنا يكمن المنبع الأساسي لدور تحديد المسار.



الشكل ١١-٥

سؤال وجواب

سؤال: لدي أربعة أجيال من العمال، كيف توحد الناس بقيم ورؤية مشتركة عندما يكونون مختلفين جداً؟

جواب: إن النموذج المعتمد على المبادئ هو النموذج الوحيد الذي يمكن أن يعمل هنا. سواء كنت تتعامل مع أصحاب عقليات قديمة أو عقليات متحررة جاؤوا من منظومات قيم مختلفة ويرون الحياة من خلال عدسات مختلفة، هناك شيء واحد يوحدهم جميعاً وهو المبادئ الأزلية العالمية التي يمكن أن تكون الأساس لتطوير نظام قيم ورؤية مشتركين. أعرف أنني أجعل هذا الأمر يبدو أبسط مما هو عليه حقيقة. على أية حال أنا مقتنع بإمكانية الوصول إلى بديل ثالث بإظهار الاحترام لكل جيل من العاملين، وبإشراكهم في عملية التواصل التكاتفي. مرة أخرى تذكر هذا المبدأ؛ دع الناس يتشاركون في المشكلة ويبحثون عن الحلول معاً. عندما تفعل ذلك فإن الناس يرتبطون عاطفياً بالحل. عندما يفهم الناس بشكل حقيقي عمق المشكلة، وعندما يتجاوزون النظر إليها

مــن خــلال عدسات جيلهم فقط، عندها سيصبحون جميعاً جزءاً من النظام الأخلاقي الاجتماعي.

سؤال: أنت تحاول باستمرار التفريق بين المبادئ والقيم. إن هذا يحيرني فأنا أراها شيئاً واحداً.

جــواب: إن الســبب الذي يجعلك تفكّر بهذه الطريقة هو أن معظم القيم المـتطورة هــي في الحقيقة مبادئ أو قوانين طبيعية. إذا أشركت عدداً كافياً من الــناس في تطوير بيان قيمٍ وجعلتهم يعملون في جوٍ من الثقة العالية ويتواصلون فيما بينهم بانفتاح وتكاتف ستجد أن القيم المشتركة التي ستنشأ عن ذلك هي في الأساس مرتكزة على المبادئ. سوف تصل إلى النتيجة نفسها حتى لو كانت العــبارات التي تعبر عن هذه القيم مختلفة. إن الممارسات الثقافية قد تختلف من مكــان إلى آخر في العالم، لكن حسب تجربتي في أنحاء مختلفة من العالم و بغض الــنظر عن نوع المؤسسة أو عن المستوى داخل المؤسسة، فإن منظومات القيم التي تنتج بهذه الطريقة تتعامل بشكل أساسي مع الأجزاء الأربعة المكونة لطبيعتنا -الجسد، العقل، القلب، الروح - ومع الحاجات الأساسية الأربع : الحاجة إلى العــيش، الحاجة إلى الحب، الحاجة إلى التعلم، الحاجة إلى ترك أثر. ينطبق ذلك عــلى الأشخاص وعلى المؤسسات. ولكن إذا تم تطوير القيم وإعلانها من جهة واحدة فقد لا تكون معتمدة على المبادئ. وأخيراً، حتى المجرمون لديهم قيمهم.

ســؤال : هــل هــناك ضرورة لإقامة حلقات عمل من أجل كتابة رسالة مؤسسة أو تحديد خطة استراتيجية؟

جــواب: الأمر يختلف من وضع إلى آخر. إذا تم تعميم حلقات العمل هذه عــلى المؤسسة كلها من أجل معرفة آراء جميع الموظفين قد تكون ناجحة جداً. ولكــن إذا أنتجــتْ هذه الحلقاتُ رسالةَ مؤسسة وخطّةً استراتيجية لكي يتمَّ ببســاطة إعلانها من علٍ على الجميع فهي لن تُجدي نفعاً. المفتاح هنا أنه يجب أن يكون هناك ارتباط عاطفي، وإلا فإن المعيار الذي سيتم تطويره لن يستخدم

للتوفيق بين البنى والأنظمة والثقافات والإجراءات. إن رسالة المؤسسة التي تتم صياغتها على عجل وإعلانها على الآخرين تُنسى بسرعة، إنها ليست أكثر من مجرد بيان يُستخدم من أجل العلاقات العامة. غالباً هذا ما يحدث في حلقات العمل التي تَجري من أجل هذا الموضوع. تذكَّر أن عملية إعداد رسالة مؤسسة وخطتها الاستراتيجية لا تقل أهمية وتأثيراً عن الرسالة والخطة ذاتها إذا كنت تسعى للحصول على ارتباط عاطفي. مرة أخرى هذا يحتاج إلى مزيج من المشاركة والتبني، بعبارة أخرى عندما تكون ثقة الناس برؤية الآخرين أعلى من ثقتهم برؤيتهم فإنهم يتبنون رؤية الآخرين. ما تزال هناك حاجة إلى أن تكون العملية قائمة على التواصل والتغذية الراجعة والانفتاح والمشاركة لكي نحصل على ارتباط عاطفي برسالةِ المؤسسة واستراتيجيتها. كثيراً ما رأيت التكنولوجيا تُستخدم بشكل مبالغٍ فيه لإنتاج بَيَان مُكررٍ إثر بيان آخر. يمكن للجنة مكونة من شخصين أو ثلاثة أن تُعِدَّ رسالةً مبدئية، بعد ذلك بالتدريج ومن خلال التغذية الراجعة والمشاركة والاستماع تعكس هذه الرسالة بشكلٍ أفضل وأعمق اهتمامات الموظفين المختلفة إلى أن يتشكل ترابطٌ ثقافي حقيقي.

التنفيذ _

التوفيق والتمكين



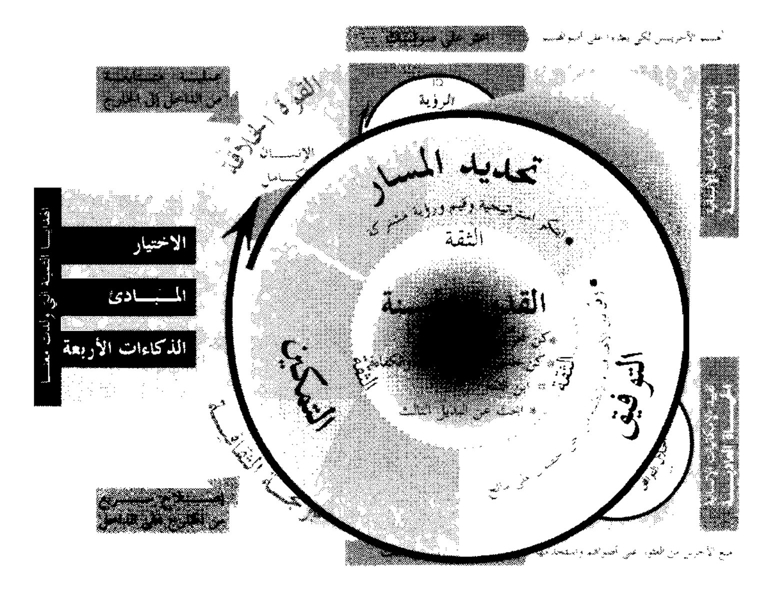
الفصل الثاني عشر

الصوت وقوانين التنفيذ

التوفيق بين الأهداف والأنظمة من أجل الحصول على نتائج

"لا يمكن لأيِّ حصانٍ أن يصلَ إلى مكانٍ إذا لم يتم إسراجه ،
لا يمكنُ لأيِّ بخارٍ أو غازٍ أن يدفع شـيئاً ما لم يتم تمريره في مكانٍ ضيِّق،
لا يمكن لشلالات نياغرا أن تتحوَّل إلى ضوءٍ وطاقة لو لم تجر ضمن قناة،
لا يمكن لأيِّ حياةٍ أن تصبح عظيمةً ما لم تركز وتُكرس و تُضبط" (١)

هنري إيمرسون فوسداك



الشكل ١٢-١

النظرية	يمكنك أن تدرِّب الناسَ وتكافئهم على الاستقلالية، ثم أن تتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقةٍ تعتمد على التعاون والتعاضد المتبادَل. (منظور قديم)
الواقع	إنَّ الأمر يشبه محاولة لعب التنس في ملعب الغولف، أو أن يكون لديك ذهن متناظر في عالم رقمي. إن بُنى المؤسسات التي تشجع وتكافئ الاستقلالية والتنافس وأنظمتُها، تنتج ثقافةً تعتمد على الاستقلالية. ارو ما تريد إنباتَه. عندما تدرِّب وتكافئ على التعاون والتعاضد المتبادَل فإنك تحصل على سلوك التعاضد المتبادل. (منظور جديد)

الشكل ١٢-٢

إن البديل الأول لدور القيادة في التوفيق هو أن تعتقد أن القدوة الحسنة الشخصية تكفي لإبقاء المؤسسة على طريق النمو السليم.

البديل الثاني أن تعتقد أنك إذا قمت وبشكل مستمر بإيصال الرؤية والاستراتيجية اللتين طوَّرتهما بحذر وعناية فإنك ستتمكن من تحقيق أهداف المؤسسة، أما البنى والأنظمة فأهميتها ثانوية.

البديل الثالث هو

١) أن تستخدم كلاً من سلطتك الأخلاقية الشخصيَّة وسلطتك الرسمية لإنشاء أنظمة تعطي صفة الرسمية أو المؤسساتية لاستراتيجيتك وللمبادئ التي تتضمنها قيمك ورؤيتك التي تشترك فيها مع الآخرين.

٢) أن تُنشئ سلسلة من الأهداف على طول المؤسسة، بحيث تكون متوافقة مع الرؤية المشتركة والقيم والأولويات الاستراتيجية.

٣) أن تقوم بالتعديل و التوفيق في مؤسستك وفقاً للتغذية الراجعة المنتظمة التي تتلقاها من السوق والمؤسسة عن مدى تلبيتك للحاجات وقدرتك على

إيصـــال القيمة (وهي واحدة من الأنظمة). إذا قُلْتَ أنك تُقدِّرُ التعاون يجب أن تكافــئ على التعاون وليس على التنافس. إذا قُلتَ أنك تُقدِّرُ كلَّ ذوي العلاقة فيجب أن تجمع بانتظام معلومات من كل ذوي العلاقة، وأن تستخدمها لإعادة التوفــيق. يجب أن تروي النبات الذي تريد تنميته. عندما تكونُ قدوةً حسنةً في حــياتك وأسلوب قيادتك فإن ذلك يبني الثقة في مؤسستك. إن تحديد المسار يصنع الرؤية المشتركة والنظام من دون أن تطلب ذلك من الآخرين.

و الآن يصــبح الســؤال الخطــير هــو، كيف نقوم بتنفيذ كل من القيم والاســتراتيجية بشــكل مستمر من دون الاعتماد على الوجود الدائم للقادة الرسميين لكي يُبقوا كلَّ شخص في المؤسسة في الاتجاه الصحيح؟

الجــواب هو التوفيق؛ تصميم أنظمة و بنى تعزِّزُ القيم الأساسية والأولويات الاســتراتيجية للمؤسسة و التي تم اختيارها في أثناء عملية تحديد المسار و تنفيذ هــذه الأنظمــة و البنى. فكِّر بالإجراءات والأنظمة و البنى الموجودة حالياً في مؤسســتك. هل تمكِّنُ الناسَ من تنفيذِ أهمِّ الأولويات أم أنها تضع العراقيل في طريقهم؟ هل تنسجم مع القيم التي تتبناها المؤسسة؟

إن مسؤولية القيادة هي أن تزيح العراقيل لا أن تَضَعَها. ومع ذلك فإن عملية التوفــيق تحــتاج إلى فحص متواضع وعميق للذات وللكثير من بنى المؤسسة و أنظمتها (المحاطة بهالة من القدسية).

الجدارة بالثقة في المؤسسة

كمــا ذكــرتُ سابقاً فإن المؤسسة هي المصدر الرئيسي الثاني للثقة. عندما يعمل أشخاصٌ جديرون بالثقة ضمن بنى وأنظمة لا تتوافق مع القيم التي تتبنَّاها المؤسســة فــإن الأنظمة غير الجديرة بالثقة ستسيطر على المؤسسة. ببساطة لن تكــون هــناك أي ثقة. من خلال التقاليد والتوقعات الثقافية فإن هذه الأنظمة والإجــراءات ستُصْــبِحُ مغروسة بعمق في المؤسسة إلى درجة يصبح معها تغيير هذه الأنظمة والإجراءات أصعب من تغيير السلوك الشخصي.

تؤكد معلومات الذكاء التنفيذي أن هناك (فجوة ثقة) خطيرة في المؤسسات. ٤٨٪ فقط من الذين أجريت عليهم الدراسة قالوا:
إن مؤسساتهم تعيش بشكل عام وفقاً لقيم المؤسسة.

على سبيل المثال كل المؤسسات تقريباً تؤيِّدُ أهمية عمل الفريق والتعاون، لكنها تحتوي على أنظمة مغروسة بعمق فيها تكافئ المنافسة الداخلية. كثيراً ما أروي قصتي مع شركة عملتُ فيها لم تكن تتمتع بروح التعاون. لم يستطيع المدير التنفيذي في تلك الشركة أن يفهم لماذا لا يتعاون الموظفون في شركته. لقد وعظهم كثيراً حول هذا الموضوع ودرَّبهم وأعدَّهم نفسياً، ومع ذلك لا يزال التعاون مفقوداً.

بينما كنا نتحدثُ نظرت إلى خلف مكتب المدير التنفيذي ورأيت ستارة تُركت مفتوحة بغير قصد، خلف الستارة كان هناك مجسم لسباق خيول. كانت الخيول مُصْطَّفة على الجانب الأيسر وقد وضِعَتْ صورةٌ بيضويةٌ لوجه كلِّ مديرٍ أمام كُلِّ واحد من هذه الخيول، على الجانب الأيمن عُلِّقت صورة دعاية للسفر إلى برمودا تُظهر زوجين عاطفيين يسيران ممسكين بأيدي بعضهما البعض على شاطئ رملي أبيض. تخيلَّ الآن انعدام التوافق الموجود هنا. (هيَّا. دعونا نعمل معاً. دعونا نتعاون. سوف ننتج المزيد. سيصبح أداؤكم أفضل. ستصبحون أكثر سعادة. ستتمتعون بالعمل أكثر.) بعد ذلك أزح الستارة...(من منكم سوف يربح الزيارة إلى برمودا؟).

مرة أخرى سألني: "لماذا لا يتعاونون فيما بينهم؟" إن الأنظمة تتغلب على بلاغة الوعظ الذي يُلقى على أسماع الموظفين كل يوم من أيام الأسبوع. إن إحدى الأفكار العظيمة لإدواردز ديمينغ هي أن ٩٠٪ من مشاكل المؤسسات سببها خلل في الأنظمة. إن المشاكل تنشأ نتيجة للأنظمة أو البنى. إنها ليست – كما يقول – بسبب (أسباب خاصة) أو بسبب الناس. على أية حال، في

التحليل النهائي بما أن الناس هم المبرمجون، والأنظمة هي البرامج فالناس في نهاية المطـــاف مسؤولون عن هذه الأنظمة. إن الأنظمة والبنى عبارة عن أشياء، إنها برامج وهي لا تملك حرية الاختيار. لذلك ما تزال القيادة بأيدي الناس. الناس هـــم الذيـــن يصممون الأنظمة، وكل المؤسسات تحصل على نتائج متوافقة مع هذه الأنظمة.

إن الكـــثير مـــن الأشخاص المخلصين لا يتمتعون بالكفاءة اللازمة لتصميم أنظمـــة مؤسســـاتية. بالمقـــابل ، بعض الأشخاص الأكفّاء يتصفون بالكذب والمـــراوغة. إن تحقـــيق الجـــدارة بالثقة في المؤسسة يحتاج إلى الأمرين معاً، إلى الاســـتقامة المؤسساتية والكفاءة المؤسساتية. يمكن التعبير عن الأمر ببساطة على النحو الآتي؛ التوفيق هو الجدارة بالثقة عندما يتم بناؤها بشكل مؤسساتي. هذا يعـــني أن المبادئ التي بنى الناس على أساسها منظومة القيم الخاصة بهم هي ذاتها الأساس الذي تُبنى عليه الإجراءات والأنظمة و البنى. حتى لو تغيرت البيئة وتغير الناس وظروف السوق فإن المبادئ لا تتغير. لقد وُصف هذا المعنى بشكل جيد بلغة الهندسة: الشكل يتبع الوظيفة. بعبارة أخرى البنية تتبع الغاية. التوفيق يتبع تحديـــد المسار. إن الانضباط يعبر عن نفسه بشكل شخصي ومؤسساتي. على صـــعيد المؤسسة يسمى الانضباط التوفيق؛ لأنك توفّق هنا بين البنى والأنظمة والإجراءات والثقافة بطريقة تؤدي إلى تحقيق رؤيتك.

كن حذراً من أخذ القرار بأسلوب تكاتفي وتنفيذه بأسلوب فوقي.

إذا كانـــت منظومة القيم تُركّز على المدى الطويل مثل تركيزها على المدى القصـــير، فـــإن مـــنظومة المعلومات يجب أن تركز على كل من المدى الطويل والمدى القصير أيضاً.

إذا كانت منظومة القيم تعطي الأولوية للتعاون والتكاتف فإن أنظمة الحوافز يجـــب أن تكافـــئ التعاون والتكاتف. هذا لا يعني أن الأداء والجهد الشخصي

يجب ألا يُلاحظ ويُكافأ أيضاً. على سبيل المثال، إن حجم فطيرة المكافأة قد يعتمد على مقدار التعاون والتكاتف، لكن حصة شخصٍ معين من هذه الفطيرة يمكن أن تعتمد على جهده الشخصي ضمن الفريق المتكامل، وهكذا يتم تشجيع كل من الاعتماد المتبادل والاستقلالية.

كثير من المؤسسات وقعت في فخ مكافأة الجهود الشخصية فقط على حساب الجهد الجماعي التعاوني. ولكيلا يكون كلامي فيه شيء من التملق فإن قيمة التعاون لا تبنى من خلال نظام المكافأة والتقدير. بما أن كل شخص يعمل وفقاً لأجندته الخاصة فإن الناس يتفاعلون مع أنظمة الحوافز التي تكافئ الجهد الشخصي بشكل فردي، و حتى لو كانت خدمة الزبون بأفضل شكل ممكن تحتاج إلى عمل الفريق فإن عمل الفريق لن يتحقق وستكون النتيجة فشلاً في السوق، ليس بسبب أن الناس لا يريدون أن يتعاونوا ولكن لأن النظام يكافئ الجهد الشخصي أو المنافسة الداخلية. مرة أخرى تذكّر أن الأنظمة تتغلب على المواعظ أو النيات الحسنة في نهاية المطاف.

ألم توظف كل هؤلاء الناس ليكونوا فائزين؟

صادفْتُ ذات مرة نظاماً آخر يتصف باختلال التوافق، عندما كنت أتحدث إلى مجموعة تضم ثمان مئة موظف في مؤتمرهم السنوي. في نظامهم ذاك، ثلاثون فقط من الموظفين الثمان مئة تلقوا مكافآت. ثلاثون من أصل ثمان مئة! التفتُّ إلى الرئيس وقلت له: "ألم توظف كل هؤلاء الناس ليكونوا فائزين؟".

- نعم.
- هل وظّفتَ أي خاسرين؟
- لا.
- لديك سبع مائة وسبعون خاسراً هذه الليلة.
- حسناً هم لم يربحوا المباراة.

- إنهم خاسرون.

- لماذا؟

- بسبب الطريقة التي تفكّر بها، إنها طريقة (أنا أربح - أنت تخسر)

- هل لديك طريقة أخرى؟

- اجعلهم كلهم رابحين. من أين جاءك هذا المفهوم بأنه يجب عليك أن تُجري مباريات؟ ألا يكفيك التنافس الموجود في السوق؟

- حسناً هكذا هي الحياة.

- حقاً. ماذا عن علاقتك بزوجك، من الفائز؟

- أحياناً تفوز هي وأحياناً أنا أفوز.

قلت له: هل هذه هي القدوة الحسنة التي تريد أن تعطيها لأولادك من أجل مستقبلهم؟

قال: ماذا أفعل بنظام المكافآت؟

قلت له: أَبْرِمْ اتفاق أداءٍ قائم على تفكير المنفعة للجميع مع كل شخص وكل فريق، بحيثُ إذا حققوا النتائج المرجوة فإنهم يربحون جميعاً.

بعد عام دُعيتُ ثانية إلى تلك المؤسسة بعد أن تم فيها كثير من عملٍ تحديد المسار والتوفيق.

كان هناك ألف شخص في السباق السنوي، ومن بين هؤلاء الألف احزر كم واحداً فاز؟ ثمان مئة. المئتان الذين لم يفوزوا اختاروا عدم الفوز، لقد كان ذلك خيارهم. لم يكن هناك أي مجال للمقارنة على الإطلاق، ما الذي أحرزه أولئك الثمان مئة؟ لقد أنجز كل واحد منهم عملاً يوازي العمل الذي أنجزه كل واحد من الثلاثين شخصاً الذين فازوا في السنة الماضية. لقد تغيرت الثقافة كلها. لقد تحولت الثقافة من تفكير الندرة إلى تفكير الوفرة. كان هناك ثمان مئة شخص في المكان الذي كان فيه ثلاثون شخصاً في السنة الماضية، لماذا؟ دعني

أجب على هذا السؤال بمقارنة هذه القصة بقصة برمودا التي ذكرتها سابقاً: بدلاً من أن يفكر كل واحد بالطريقة الآتية: "أي واحد منا سيذهب إلى برمودا؟" كل واحد كان يفكر: "أريدك أن تذهب إلى برمودا مع زوجك. أريد أن نذهب جميعاً، إنني أمدُّ يدَ العون إليك". تصوَّر كيف يمكن لهذا الأسلوب في التفكير أن يُحدث ثورةً في مؤسسةٍ تعتمد على التنافس الداخلي!

في كلتا الحالتين لم يكن رئيسا الشركتين غيرَ جديرين بالثقة، كانت لديهما الاستقامة، حتى إنهما كانا يتمتعان بعقلية الوفرة، ولكن لم يكن لديهما منظومة التفكير أو منظومة المهارات التي تمكِّنُهما من إنشاء أنظمة حوافز متوافقة، لم يكن لديهما أنظمة معلومات كاملة. إن الأمر يشبه قيادة طائرة تعمل فيها بوصلة واحدة فقط؛ سيكون أمراً كارثياً! لكنهما استوعبا المفهوم بسرعة. مرة أخرى لم تكن مشكلتهما في الاستقامة وإنما في الكفاءة. لم يتعلّما المهارةَ أبداً لذلك وقعا أسيرين في نظامٍ تحكمه عقليه النُّدْرة والعبودية للتقاليد والازدواجية إلى أن امتلكا المهارات التي تخلصهما من هذا النظام .

التوفيق يحتاج إلى حذر دائم

إن عملية التوفيق لا تتوقف أبداً. إنها تحتاج إلى جهد وتعديل دائمين لأنك ببساطة تتعامل مع كثير من الحقائق المتغيرة. إن الأنظمة و البنى والإجراءات يجب أن تبقى مرنة بحيث تستطيع أن تتلاءم مع هذه الحقائق المتغيرة. ومع ذلك يجب أن تبقى مبنيَّة على مبادئ ثابتة. بهذا المزيج من الثبات و المرونة يكون لديك مؤسسة مستقرَّة وسريعة الحركة في آن معاً.

إن المبادئ تمثّل البئر الأعمق. هذه البئر الأعمق من المبادئ تزوِّدُ كلَّ الآبار السطحية وكل جذور بُنى التمكين والجودة، وزيادة الإنتاج بأقل الموارد، والاستمرارية، وازدياد الأرباح، وسرعة حركة المؤسسة.

إحـــدى الطـــرق لـــزيادة قـــدرة مؤسستك على القيام بالتغيرات المستمرة والضـــرورية في عملية التوفيق هي أن تكون جديّاً في الاقتداء بالمتفوقين الذين يقومـــون بوظـــائف مماثلة لوظيفتك؛ سواء في مؤسستك أو في كل الصناعات والمهـــن في جمـــيع أنحاء العالم. إن هذا سوف يدفع الموظفين إلى المنافسة على مســـتوى العالم بدلاً من الاكتفاء بالنظر إلى الماضي أو استقراء الميول؛ سواء في مؤسســـاقم أو عـــند منافسيهم الحاليين. انظر إلى المؤسسات التي تقدِّم أفضل المنتجات، انظر إليها باستمرار وتعلّم منها.

إن الملاحظة والمنطق ونتائج الأبحاث الكثيرة أظهرت أن المؤسسات لا تنجح نتـــيجة لتصـــرفات فـــردية أو صـــفات شخصية عند القادة الرسميين. تنجح المؤسسات نتيجة لصفة تتصف بها المؤسسةً كَكُلّ. و النجاح هنا لا يعتمد على أشخاص معينين و إنما يعتمد على الأنظمة والثقافة (سوف نتحدث عن الثقافة بعمق أكثر عندما ننتقل إلى دور التمكين). إن شركة جنرال إليكترك هي مثال واضح على الشركة التي انتقلت من العصر الصناعي إلى عصر عمال المعرفة في كـــثير مـــن أقسامها. إن التركيز الأساسي لجاك ويلش والدكتور نويل تيشي، اللذيـــن عملا كمديرين للتعليم الإداري في شركة جنرال إليكترك، كان على جعل التطوير القيادي جزءاً لا يتجزأ من مُوَرثات شركة جنرال إليكتريك ومن التدريب الذي تقدِّمه لقادها:

إن رؤية السيد ويلش التي لم تكن واسعة الانتشار في عالم الأعمال في ذلك الوقـــت و هي أن القيادة يجب ألا تكون مقتصرة فقط على المدير التنفيذي بل يجب أن تُحوَّلَ إلى نظامٍ مؤسساتي في كل أنحاء الشركة. إن اقتصاد العولمة يعني أن عـــالم الأعمال الذي كان يتصف بالثبات وحكم الفرد والإجراءات المحدَّدة بشكلٍ صارم سوف يطرأ عليه الكثيرُ من التغيّر مما يحتاج إلى تطوير قادةٍ مَرنين وفطنين في أعلى هرمِ الشركة و أسفله. هذا بدوره يعني الحاجةَ إلى بِنَاءِ القدرة على تعليم الرجال والنساء، ليس كيفية إدارة التغيير فقط وإنما كيفية صنعه (٢).

تحويل السلطة الأخلاقية إلى نظام مؤسساتي

إن المؤسسات والمنظمات التي تتصفُ بالتوافق والتي ترتكز على المبادئ تحوِّلُ السلطة الأخلاقية إلى نظام مؤسساتي.

إن تحويـــل السلطة الأخلاقية إلى نظامٍ مؤسساتي يعني تمتُّعَ المؤسسة بالقدرة على الاستمرار في إنتاج علاقات قائمة على الثقة مع جميع ذوي العلاقة، وعلى التركـــيز المستمر على الكفاءَة والسرعة والمرونة والصداقة مع السوق. قد يقوم بعـــض الأشـــخاص بإفساد الأمر من حينٍ إلى آخر لكن المؤسسة تتعامل معهم بشكلٍ مناسب وتمضي قُدُماً.

إنـــنا نرى السلطة الأخلاقية التي تمَّ تحويلها إلى نظامٍ مؤسساتي في الدول التي تتمتَّع بوجود دستورٍ ثابت سواءً كان مكتوباً أو غير مكتوب. قد لا يلتزم قادةُ تلـــك الـــبلاد بالدستور بشكلٍ دائم لكن هذه البلاد قادرة على أن تستفيد من نقـــاط قوَّةِ هؤلاء القادة و أن تعتمد على بقية الحكومة في جعل نقاط ضعفهم غـــيرَ ذاتِ أهمـــيَّة. هـــذا الأمر لا ينطبق على الأنظمة الديكتاتورية ولا على الديموقراطيات الحديثة الهشة التي مازالت مليئة بالاتكالية وبالفساد الذي تعززه ثقافة المجتمع.

يجـــب أن نعـــترف أن القادة الديكتاتوريين الفاسدين الذين يدفعهم حبُّ (الأنـــا) يمكـــن أن يسببوا الكثير من الخراب لفترةٍ من الزمن، حتى ولو كانوا يقـــودون مؤسساتٍ تمَّ تحويل السلطة الأخلاقية فيها إلى نظام مؤسساتي، لكن هـــذه المؤسسات عادةً ما تستعيدُ عافيتها. إن القوة تأتي دائماً من النظام وليس مـــن الموظفين المنتخبين أو المعينين. إنَّ النظام أقوى من نقاط ضعف الأشخاص المشـــاركين فـــيه. لذلك تُعلِّم شركة ماريوت موظفيها أنَّ الشيطان يكمنُ في التفاصيل لكنَّ النجاح يكمن في الأنظمة.

زرت مؤخـــراً جـــي.دبلـــيو. بل ماريوت الرئيس والمدير التنفيذي لشركة

مـــاريوت العالمية، أكبر شركة فنادق في العالم. إنَّ بِل، ووالده من قبله، أنشأا أروع المؤسسات في العالم؛ وقد نجحا في ذلك لأنهما أنشأا نظاماً للتواصل يحرِّك عبقرية الأشخاص الذين يعملون معهما.

– "أكــبر درس تعلَّمـــته عبر السنوات هو أن تصغي إلى موظفيك" قال لي بل.

–"وجـــدتُ أنـــه إذا كان لديك مديرون ممن أمضوا فترةً في الإدارة، وممن نجحـــوا حقاً في جمع الناس حولهم، اجمع آراءهم و أنصت إليهم . بعد ذلك إذا جلســـت حـــول الطاولة مع هؤلاء المديرين وأَنْصتَّ إلى آرائهم فسوف تتخذ قرارات أفضل بكثير".

إنَّ إدراكـــه لأهمية هذا الدرس جاءَ في وقتٍ مبكِّرٍ من حياته خلال أسلوب مع أعظم القادة في التاريخ دويت ديفيد إيزنهاور.

– "كنـــت قـــد أنهيـــتُ دراستي في الكليَّة، وأنهيتُ ستة شهور في الجيش، وعدتُ إلى منزلي من مدرسة كتيبة الدعم من أجل عيد الميلاد".

تذكَّر ماريوت "جاء وزير الزراعة إيزرا تاف بنسون إلى مزرعتنا مع الجنرال إيزنهاور. كان إيزنهاور رئيساً وكنتُ برتبةِ ملازم".

– "كـــان الجوُّ شديدَ البرودةِ في الخارج" قال ماريوت، "لكنَّ والدي وضع عدَّةَ أهداف ليتمَّ التصويب عليها". سأل الرئيس إيزنهاور: "هل تريد الخروج و التصويب أمٍ البقاء بقربِ النار؟".

التفت الرئيسُ إليَّ و سألني : "ما رأيُك أيُّها الملازم ؟" .

إلى الـــيوم مـــازال ماريوت يبدو مذهولاً وهو يروي القصة: "قلتُ لنفسي يومهـــا هـــذا الـــرجل الذي يتعامل مع ديغول وتشرشل ومارشال و روزفلت وستالين و مونتغومريوبرادلي و باتون يسألني هذا السؤال الذهبي: ما رأيك؟".

قلـــت له: "سيِّدي الرئيس الجوُّ باردٌ جدَّاً في الخارج، ابقَ في الداخل بقرب النار".

قـــال ماريوت: إن هذا الدرس ظلَّ عالقاً في ذهنه إلى هذا اليوم. "لقد كانت لحظةً حاسمةً في حياتي" أخبرني ماريوت: "أتذكَّر أنني فكَّرتُ بعد ذلك، إذا عدتُ إلى العمـــل سوف أسأل هذا السؤال. وإذا فعلتُ ذلك فأنا متأكِّدٌ أنني سأحصل عـــلى معلومـــات قيِّمة". لهذا السبب بنى بِل ماريوت سلسلةَ فنادقه بهذه الطريقة وأنشأ ثقافةً تشجع التواصل مع من هم في الأعلى و من هم في الأسفل.

لقـــد أدرك أنَّ سؤال (ما رأيُك؟) يمكن أن يحوِّل الناس الذين يُعتبرون عمالاً (يدويـــين) إلى عمـــال (معرفة)؛ بالاستماع إليهم واحترام تجربتهم وحكمتهم. لخَّـــص ماريوت حديثه بالقول: "كان ابني جون يعمل في نيويورك في قسمٍ في شركةٍ كنَّا قد امتلكناها. عندما كان في المطبخ مشى إلى أحد الموظفين وسأله: لقد صادفتنا تلك المشكلة في الخارج برأيك ماذا يمكن أن نفعل؟.

اغرورقـــت عيـــنا ذلك العامل بالدموع وأجاب: لقد عملتُ في هذه الشركة القديمة عشرينَ عاماً و لم يسألني أحدٌ في يومٍ من الأيام عن رأيي حول أيِّ موضوع.

أداة التوفيق: أنظمة التغذية الراجعة

إن ثلاثـــة مـــن أدوار القيادة والأدوات المتعلقة بها تتعامل مع سؤالٍ أساسيٍّ واحـــد: مـــا الأمـــور الأكثر أهميَّةً؟ الدور الثالث وهو التوفيق يتعاملُ مع هذا السؤال. هل نسيرُ نحو الهدف؟ هل نسيرُ وفق الأمور الأكثر أهميَّةً؟.

الحقـــيقة هي أننا – كما ذكرتُ سابقاً – نخرجُ عن الطريق الموصل إلى أهدافنا في معظـــم الأوقـــات. إنَّ إدراك هـــذا الأمر هو خطوةٌ مهمَّة. ولكن بالنسبةِ إلى الكـــثيرين مـــنَّا إن الشـــعور بأننا خارج الطريق يسبِّبُ لنا اليأسَ والإحباط. هذا الإحـــباط لا مبرر له . إن معرفتنا أننا خارجُ الطريق هي دعوةٌ لنا لكي نعيدَ توجيه أنفسنا باتجاه الشمال الحقيقي (المبادئ). ولكي نجدِّدَ التزامنا بالوجهةِ التي نقصدها.

تذكّر أنّ رحلتنا؛ سواء كأشخاص أو كفريق أو كمؤسسة، تشبه رحلةَ طائرة. قبل أن تُقْلِعَ الطائرة يملأ الطيّارُ استمارةَ خُطّةِ الطيران. هو يعرف تماماً إلى أين هو ذاهب، ولكن خلال سير الرحلة فإنّ الرياح والأمطار والمطبّات الهوائية، وخط سير الطائرات الأخرى، والأخطاء البشرية، تضطره إلى تحريك الطائرة قليلاً في اتجاهات مختلفة بحيث لا تكونُ في معظمِ الأوقات ضمن خط الطيران المعدّ لها . ومع ذلك، إذا لم يحدث خَلَلٌ كبير، فإن الطائرة تصلُ إلى وجهتها المحدَّدة.

الآن كيف يحدث ذلك؟ خلال الرحلة يتلقّى معلومات من الأجهزة التي تقرأ البيئة المحيطة بالطائرة، ومن أبراج التحكم، ومن الطائراتِ الأخرى، وأحياناً من النجوم. واعتماداً على هذه التغذية الراجعة يقوم بالتعديلات بحيث يعود مرَّاتٍ ومرَّات إلى الخطة الأصلية.

إن رحلة هذه الطائرة هي، بحسب اعتقادي، تشبيه مثالي لأدوار القيادة الأربعة (القدوة الحسنة، تحديد المسار، التوفيق ،التمكين) التي تمكننا من أن نحدد الأمور الأكثر أهمية لعائلاتنا ومؤسساتنا وفي عملنا وحياتنا. هذه هي خطط الطيران الخاصة بنا. أما التغذية الراجعة المستمرة التي نتلقاها (مثل الطيارين) فهي تمثل فرصتنا في معرفة مدى تقدّمنا وفي إعادة التوافق بين أنفسنا والخطة الأساسية التي تقودنا. إن هذه الأدوار والأدوات تمكننا معاً من الوصول إلى الجهة التي حدَّدتْها رؤيتنا.

تحقيق التوازن بين الحصول على النتائج وتطوير القدرة

إن مفتاح مبدأ التوفيق هو أن تبدأ دائماً بالنتائج. ما نوع النتائج التي تحصل عليها في السوق؟ هل المساهمون في مؤسستك سعداء بالعوائد التي يحصلون عليها من استثمارهم؟ ماذا عن موظفيك؟ هل هم سعداء بعوائد استثمارهم العقلي والجسدي والروحي والعاطفي؟ ماذا عن الموردين؟ ماذا عن المجتمع؟ هل

لديك أي شعور بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الأطفال والمدارس والشوارع والهواء والماء، وتجاه البيئة التي يعمل فيها موظفوك ويربون عائلاتهم؟ ماذا عن كل هذه النـــتائج القادمـــة من جميع ذوي العلاقة؟ ماذا عن الزبائن؟ كيف يشعرون؟ ما النتائج؟ كيف يُصنفونك مقابل أفضل المؤسسات في العالم؟

يجـــب أن تدرس وتتفحص كل هذه النتائج الآتية من ذوي العلاقة ثم تتفحَّص الفجـــوة بـــين هذه النتائج واستراتيجيتك. إن الفعالية هي الموازنة بين الإنتاج (أ) والقـــدرة عـــلى الإنتاج (ق أ)(*)، بعبارة أخرى هي البيْضات الذهبية التي يريدها الـــناس والإوزة التي تعطي هذه البيضات.إن جوهر الفعالية يكمن في تحصيل النتائج التي تريدها بطريقة تمكنك من الحصول على مزيد من هذه النتائج في المستقبل.

في السنوات العشر الأخيرة تم تطوير عدة طرق لقياس هذا التوازن بين الإنتاج و القدرة على الإنتاج (أ/ق أ).كثيراً ما أُعلّم الناسَ أهمية التغذية الراجعة التي تتم في مجـــال ٣٦٠ درجة حيث تمثل الـــ ٩٠درجة الأولى الحسابات المالية، في حين تؤلـــف الـــــ ٢٧٠ درجة الباقية المعلومات المجموعة بشكل علميّ عن آراء ذوي العلاقة الأساسيين، وعن قوة مشاعرهم تجاه هذه الآراء.

هـــناك عـــدة أسماء لهذا النوع من التغذية الراجعة. أحد الاتجاهات الحديثة القويـــة يســـميها لوحة النتائج المتوازنة. أحياناً أسمّي هذه الطريقة تقدير الخط الأدنى المـــزدوج. إن الـــتقديرات التقلـــيدية تركز دائماً على خط أدنى واحد (البيضـــات الذهبية). إن تقدير الخط الأدنى المزدوج يُبدي أيضاً الاحترام للـــ (الإوزّة). فهـــو يقدِّرُ صحة الـــ (إوزّة) بقياس جودة علاقات المؤسسة مع كل ذوي العلاقة؛ الزبائن والموردين والشركاء وعائلاتهم والحكومة والمجتمع. يمكنك أن تتصـــور القوة التي سيمنحكَ إياها امتلاك ملّخص من صفحتين عن صحة مؤسستك و قوتها في الحاضر و المستقبل. صفحة مخصصة للبيان المالي (الثمرات

(*) لمزيد من المعلومات عن كيفية الموازنة بين تحقيق النتائج وبناء القدرة راجع الملحق (٨).

الحالـــية للجهود السابقة)، والصفحة الأخرى تعطيك مؤشراً عن علاقاتك مع ذوي العلاقة، تلك العلاقات التي ستُعطي كل النتائج المستقبلية. الأمر المهمّ هنا هو أن تخرج بما ندعوه لوحة نتائج، لوحة نتائج مشوِّقة.

القليل من الناس يقيسون تقدّمهم باتجاه أهدافهم الأكثر أهمية. ١٠% فقط من الذيـــن أجريت عليهم دراسة الذكاء التنفيذي XQ قالوا: إن لديهم لوحة نتائج واضـــحة ودقـــيقة ومرئية تعطيهم تغذية راجعة حقيقية. إن وجود معلومات يمكن البناء عليها في متناول صنّاع القرار هو أمر لا بدّ منه.

إن الأشخاص المشاركين في تنفيذ الخطة الاستراتيجية الذين سيتم تقييمهم، يجب أن يشاركوا في إنشاء لوحة إنجاز محفّزة تُبيِّنُ الأداء، وتعكس المعايير المبنيَّةَ عـــلى رســـالة المؤسسة و قيمها و استراتجيتها بحيث يستطيعون المحافظة بشكل مســـتمر عـــلى توافقهم مع الخطة الاستراتيجية، وبحيث يكونون مسؤولين و محاســـبين في آن واحـــد. إنهـــم بحاجة إلى أن يكونوا مرتبطين عاطفياً بالخطة الاستراتيجية وإلى أن يشعروا أنها ملك لهم. إن هذا الأمر ينطبق على الأشخاص والفـــرق والأقســـام، أو على أي شخص مسؤول عن إكمال مهمة أو تنفيذ مشـــروع ما. كل شخص يجب أن يشترك في تطوير لوحة الإنجاز، وأن يصبح مســـؤولاً عـــنها بعد ذلك. هناك المزيد من الاقتراحات حول التطبيق العملي لإنشـــاء لوحة إنجاز محفّزة سيتم عرضها في الفصل ١٤. دعني أوضح أهمية هذه الفكـــرة عـــن نظام التغذية الراجعة بواسطة لوحة الإنجاز بعرض تجربة مؤسسة واجهتْ هذه الأسئلة التشخيصية.

كنت أتحدث إلى جمعية وطنية لناشري الجرائد و محرريها في مؤتمر كبير. في أثـــناء إعدادي للكلمة جمعتُ معلومات عن طبيعة الثقافة السائدة في مؤسسات النشـــر المخـــتلفة. كانت المعلومات عن مستويات الثقة ووحدة الغاية والقيم، وانعـــدام الـــتوافق المؤسســـاتي وما ينتج عنه من تعطيل للإمكانيات في تلك المؤسســـات. قبل أن أقدم المعلومات قرَّرتُ أن أجرب طريقة مختلفة؛ تحوَّلْتُ في

القاعـــة الكبيرة و(الميكروفون) في يدي وصرت أطرح الأسئلة الآتية: "ما الدور الأساسي الذي تلعبه الصحف في المجتمع؟ ما غايتكم الأساسية؟".

وأنـــا أعطي (الميكروفون) لشخص بعد آخر كان الجميع يتحدثون بطلاقة عـــن الـــدور الحيوي جداً الذي تلعبه الصحف في مجتمعنا .كانوا يعتقدون أن التحلـــيلات العمـــيقة الواردة في الإعلام المطبوع تبقي الحكومة صادقة وتجعل الموظفين الحكوميين مكشوفين للشعب ومسؤولين أمامه، كان الانطباع السائد بـــين أولـــئك الناس يركّز على خدمة بلادنا ومجتمعنا وذلك بالمحافظة على أهم قيمنا الأساسية : الحرية، أن تكون الحكومة محاسبة من قبل الناس، الحفاظ على الضـــوابط والتوازنات التي حددها الدستور ، المساعدة في تثقيف الناس بحيث يحافظون على مثاليّات جمهوريتنا الديمقراطية ونظام العمل الحرّ.

بعـــد ذلـــك طرحتُ أسئلة أخرى: "هل تؤمنون حقيقة بهذه الغايات؟ هل تشعرون بها في قلوبكم؟"ومشيتُ في القاعة لكي أحصل على الإجابات، كانت الإجابـــة القطعية هي: "نعم". السؤال الآخر كان أكثر صعوبة: "كيف تعرفون إذا كـــان شـــخص ما يؤمن حقاً بقيمٍ معينة؟" تلقيّتُ عدة إجابات، وطرحت علـــيهم فكـــرة أن أحد الاختبارات التي تبين ذلك هو أن هذا الشخص يحاول العـــيش وفقـــاً لقـــيمه. قلت لهم أيضاً إن الاستقامة تجاه القيم تدل على إيمان حقيقي. وافقوا على ذلك.

بعـــد ذلـــك وصلتُ إلى السؤال الرئيسي: "كم من مؤسساتكم الصحفية تمارس وظيفةً ضمن المؤسسة تشبه الوظيفة التي تمارسونها في مجتمعكم وبلدكم؟" حيّرهم سؤالي قليلاً لذلك سألتهم: "كم منكم يقومون داخل مؤسساتكم و/أو ثقافتكم بالعمل على إبقاء الناس صادقين وشاعرين بالمسؤولية، ويعيشون بتوافق مع قيمكم أو أفكاركم الأساسية؟" ٥% فقط رفعوا أيديهم. بعد ذلك عرضت عليهم المعلومات التي جمعتُها عن الثقافة المنتشرة في مؤسساتهم. عرضت عليهم

مســـتويات انعـــدام الثقة و الصراعات الشخصية، و الصراعات بين الأقسام و انعدام التوافق وتجريد الناس من إمكانياتهم.

بعـــد ذلك عرضت عليهم فكرة الأدوار الأربعة؛ أن يبدؤوا بأنفسهم، وأن يـــبدؤوا العملية بإشراك الآخرين في تحديد الغايات وفي إنشاء أنظمة معلومات وتعزيـــزٍ و مكافـــأةٍ تؤمّن بيئةً تحقق أقصى قدر من التمكين. كثير من هؤلاء المحـــرّرين والناشـــرين خـــرجوا من القاعة وهم يحملون تصوراً مختلفاً تماماً عن القيادة. كانت تجربة مثيرة ومنيرة لنا جميعاً.

إن أهمـــية هذا النوع من التغذية الراجعة لا تنطبق على المؤسسات وحسب وإنما تنطبق على الأشخاص ضمن المؤسسات.

ذات مـــرّة أقمتُ برنامجاً تدريبياً لجنرالات قادة في سلاح الجو في بلد يعجّ تاريخـــه بالـــتحديات والصراعات. كنت أتحدث عن أهمية الحصول على تغذية راجعة للأشخاص الذين يتعاملون معهم، ولاحظت أن الجنرالات كانوا يهزون رؤوســـهم بالموافقة. التفتُّ إلى الجنرال المسؤول وسألته: "هل يعني ذلك أنكم تستخدمون نظاماً كهذا في القياس والتغذية الراجعة؟".

قال: "هذه الطريقة التي ندرب بها هؤلاء الناس. إنهم أمهر الطيارين، وليسوا مديرين مدرَّبين. كل واحد يتلقى تقريراً سنوياً عن آراء كل الذين يتعاملون معه فـــيه. إن هـــذا التقرير يُستخدم من أجل التطوير الشخصي والمهني، ولا يحصل أحد على ترقية إلا إذا حقّق علامات عالية، بما في ذلك من الأشخاص الواقعين تحت إمرته".

قلـــت له: "ليســـت لديك فكرة عن صعوبةِ إقناع الكثير من المؤسسات في بلدي بهذا المفهوم. ما الذي يمنع جعله موضوع نقاشٍ شعبياً؟".

نظـــر إلي باســـتخفاف وأجاب: "ستيفن، إن بقاء بلادنا يعتمد على هؤلاء الـــناس، وهـــم يعـــرفون ذلك. هل تعتقد أننا سنمكّنُ أنفسنا من الدخول في

نقاشات شعبية؟ في الحقيقة، في بعضِ الأحيان إنَّ أقل الناس شعبيَّةً من بيننا هم الذين يحصلون على أعلى العلامات؛ لأنهم ينفِّذون ما يعدون به".

إن جعل البنى والأنظمة متوافقة مع القيم والاستراتيجيَّة هو واحد من أصعب تحديات القيادة والإدارة، لأن البنى والأنظمة تمثِّل ببساطة التقاليد القديمة والتوقعات والافتراضات. كثيرٌ من الناس يستمدوُّن شعورهم بالأمن من قدرة هذه البنى والأنظمة على التنبؤ. إنَّها تمثِّلُ (البقرات المقدَّسة) التي لا يمكن تجاهلها أو التخلي عنها ما لم يكن هناك التزامٌ عميقٌ وارتباطٌ عاطفي بمعايير استراتيجيَّةِ تحديد المسار.

إن الجدول التالي يقارن بين بُنى نموذج العصر الصناعي القديم القائم على التحكُّم و أنظمته، ونموذج عصر المعرفة الجديد القائم على الإطلاق والتمكين (انظر الجدول ٥). صحيحٌ أنه من المفيد المقارنة بين هذين النموذجين إلاَّ أنه على أرضِ الواقع نجدهما متداخلين على شكلٍ طيفٍ يُبيِّنُ هذا الجدولُ نهايته، وقد يساعد هذا الجدول على توضيح الفعَّالية العظيمة الناجمة عن توفيق الثقافات والبُنى والأنظمة مع معايير تحديد المسار.

الموضوع	العصر الصناعي القديم نموذج التحكم	عصر عمال المعرفة الحديث نموذج الإطلاق/التمكين
القيادة	منصب (السلطة الرسمية)	خيار (السلطة الأخلاقية)
الإدارة	التحكم بالأشياء والناس	التحكم بالأشياء وإطلاق (تمكين) الناس
البنية	هرمية، بيروقراطية	مسطحة، من دون حدود، مرنة
الدافع	خارجي، العصا والجزرة	داخلي- الإنسان المتكامل
تقييم الأداء	خارجي، تقنية الشطيرة	تقييم داخلي باستخدام تغذية راجعة مجالها ٣٦٠ درجة
المعلومات	تقارير مالية مبدئية على المدى القصير	لوحة النتائج المتوازنة (على المدين الطويل والقصير)
التواصل	بشكل رئيسي من الأعلى إلى الأسفل	مفتوح: أعلى/أسفل/جميع الاتجاهات
الثقافة	القوانين الاجتماعية/عادات مكان العمل	القيم المرتكزة على المبادئ
الميزانية	بشكل رئيسي من الأعلى إلى الأسفل	وقوانين اقتصاد السوق
التدريب والتطوير	استعراضي، يهتمُّ بالمهارات ، قابل للاستهلاك	مفتوح، مرن، متكاتف
الناس	تكاليف في تقرير الخسائر و الأرباح، الكثير من التملق	الصيانة، استراتيجي ، الإنسان المتكامل ، القيم أقصى استثمار للطاقات
الصوت	بشكل عام غير مهم بالنسبة إلى معظم الموظفين	استراتيجي بالنسبة إلى الجميع ، الفريق المتكامل

الجدول (٥)

فيلم : جدار برلين

استمرَّ جدار برلين مدَّةَ أربعينَ عاماً أي حوالي جيلين متعاقبين. تخيَّل كم أصبح عمق الانقسام بين الشرق والغرب في قلوب الناس و عقولهم.

يا له من انفصالٍ عميق! يا له من تناقضٍ كبير! عندما أُزيل جدار برلين ماديًّاً عام ١٩٨٩ لم يزل بالضرورة من قلوب وعقول معظم الناس.

كان مثل البقرة المقدسة، مثل البنى والأنظمة القديمة في العصر الصناعي، إن التقاليد لا تموت بسهولة. لا أنسى عندما ركبت مع سائق تكسي في برلين الشرقية بعد زوال حائط برلين وسمعت سائق التاكسي يشتكي من شعوره بالقلق الناجم عن التلاؤم مع السوق الحرة والمجتمع الأكثر ديموقراطية. كان يفضل الأمن والاستقرار الذي كان يمثله الجدار والنظام القديم. كانت صدمة بالنسبة إلي أن أسمعه يتكلم بهذه الطريقة. قال: إن معظم الجيل القديم يشعر بهذه الطريقة، وهم ينتقدون الجيل الجديد الذين يفضلون مزيداً من الحرية على الأمن.

وأنت تشاهد هذا الفيلم فكر في مدى الصعوبة التي يعاني منها الناس عندما يطورون منظومة تفكير جديدة. فكر أيضاً كيف أن ذلك يحتاج إلى منظومة مهارات جديدة وإلى منظومة أدوات جديدة. فكر أيضاً كيف أنه لا جدوى من تعليم الناس المهارات و الأدوات الجديدة وهم ما يزالون محتفظين بمنظومة تفكيرهم القديمة. إن الأمر يشبه وضع خمر جديد في زجاجات قديمة.

من فضلك ضع القرص المدمج المرفق بهذا الكتاب في جهاز الأقراص المدمجة واختر فيلم جدار برلين. سننتقل الآن إلى الدور الأخير الذي يتوّج أدوار القيادة وهو التمكين.

سؤال وجواب

سؤال: ماذا تفعل إذا كنت تعمل في مؤسسة تتضمَّنُ أنظمةً تركّزُ كثيراً

على المدى القصير وعلى المنافسة الداخلية، وأنظمةً تعتمد على المناصب وأرقاماً أنتجت ثقافة لا تقبل النقد؟ بشكل واقعي ماذا يمكن أن تفعل في وضع كهذا؟

جـــواب : إذا كانـــت هذه المؤسسة مرتبطة بالقوى التنافسية الموجودة في الســـوق يمكنك أن تستخدم حريتك في الاختيار وأن تلعب دور محرك شراع التغـــيير لتوسِّـــعَ دائرة تأثيرك. إذا لم تكن مؤسستك مرتبطة بالقوى التنافسية الموجـــودة في الســـوق يمكنك أن تستخدم الفلسفة اليونانية (القوة الأخلاقية، الـــتعاطف، المنطق) حتى يدركَ الآخرون أن غاياهم ستُخْدَمُ بشكل أفضل إذا قـــبلوا بتوصياتك. أو إذا كنت قد دفعت الثمن لتطوير نفسك شخصياً ومهنياً بشكل مستمر إلى درجةٍ أنَّ شعورك بالأمان أصبح يكمن في قدرتك على إيجاد حلـــولٍ للمشاكل وتلبيةِ الحاجات الإنسانية، فسيكون لديك فُرَص لا متناهية للقـــيامٍ بأعمـــالٍ أخـــرى. في مثل هذه الحالة قد تختار الذهاب إلى مكان آخر تستطيع فيه القيامٍ بهذه الأعمال.

سؤال: ما أهم نشاط يجب أن يقوم به أيُّ فريق إداري أو قيادي بعد إطلاق عملية تحديد المسار؟

جـــواب: أعـــتقد أن عليهم أن يوظفوا ويختاروا الناس ويضعوهم في المكان المناســـب؛ أي أن يســـتخدموا لغة جيم كولتر، وأن يتأكدوا من أهم وضعوا الشخص المناسب في المقعد المناسب في الحافلة المناسبة.

بل إنني أقول: إن التوظيف والاختيار ووضع الناس في المكان المناسب، أكثر أهمية من التدريب والتطوير. المشكلة هي أن معظم المؤسسات– في اقتصاد ينمو بســـرعة – تحتاج إلى الموظفين بسرعة، كذلك المشاكل ملحّة جداً، بحيث تقع تلـــك المؤسســـات في أزمات التوظيف. تذكّر أن الأمور التي ترغب فيها أكثر تصـــدقها بسهولة أكثر. وهكذا غالباً ما تضطر إلى العيش مع مصائب حقيقية. بـــدلاً مـــن ذلك يجب أن تقوم بالتوظيف الاستراتيجي؛ بحيث تفكر بعناية من خـــلال المعـــايير، وتتواصل بشكل جيد مع الناس الذين ستوظفهم، وتدفع ثمن

النظر العميق إلى سجلات الأشخاص المختلفين. ادفع ثمن بناء علاقة حقيقية مع المرشّحين المحتملين إلى درجة تدفعهم إلى أن يكونوا صادقين وشفافين بحيث يقروا فيما إذا كانت رؤيتهم و صوتهم وقيمهم تتوافق مع المعايير الاستراتيجية لعملهم المستقبلي. بعد ذلك المفتاح هو التنفيذ.

سؤال: حسب تجربتك ما أفضل سؤال يمكن أن تسأله للآخرين عندما توظفهم؟

جواب: حسب تجربتي فإنَّ أفضل سؤال هو أن تقول: " إذا رجعتَ إلى ذكرياتكَ الأولى ما الأمور التي رغبتَ في القيام بها فعلاً و قمتَ بها بشكلٍ جيِّد؟" ثمَّ بعد ذلك تقدَّمْ بهذا السؤال عبر المدرسة الابتدائية والإعدادية والثانوية والجامعة والأعمال التي قام بها بعد الجامعة حتى تبدأ برؤيةِ نمطٍ حقيقي تكمن فيه مهارات الناس ونقاط قوتهم، نمطٍ يكمنُ فيه صوتهم.

سوف ترى أيضاً أنماط الاتكالية والاستقلالية والاعتماد المتبادَل، وسترى نمط العمل مع الأشياء أو الناس أو الأفكار. يجبُ أيضاً أن تعرضَ على الناس المعايير المطوَّرة استراتيجيَّاً المتعلِّقة بالأدوار التي تتوقع منهم أن يلعبوها.

سؤال : ما الذي يحدث عندما تتمُّ مكافأةُ الاتكاليَّة (السلبية والإذعان)؟

جواب: سوف تتم مكافأتُها بشكلٍ مؤقَّتٍ فقط، إنَّ السوقَ سوف يطيحُ بها في النهاية، هي لا يمكن أن تنجح على المدى الطويل؛ لأنَّ الشخص الاتكَّالي السلبي لن يخدم الزبائن جيِّداً ولن يُبدعَ في تلبية توقعاتهم. على المدى الطويل، إذا كان السوق يتمتَّع بشفافية وتغذية راجعة جيِّدة، لا الأشخاص الاتكاليون ولا المؤسسات التي تنتشرُ فيها ثقافة الاتكالية يمكن أن تعيش طويلاً. إن الثقافات التي تعتمد على الإبداع والتمكين وسرعة الحركة هي ما يحتاجُ إليه الاقتصاد العالمي اليوم، وخصوصاً إذا كان منافسك عالمياً ليس محليَّاً.

سؤال: ماذا عن عمليةِ بناء الفريق بأكملها؟

جواب: إن بناء الفريق هو أمر أساسي، وخصوصاً في تطوير الفرق المتكاملة الــتي تصبحُ فيها نقاطُ قوَّةِ الناس منتجةً، ويتلاشى التأثير السلبي لنقاط ضعفهم بفضـــلِ نقاط قوَّةِ الآخرين، حيث تكون القوى الموحّدة هي نظام القيم والرؤية المشتركين.

لكـــنني ســـأخبرك أنَّ تعزيز بناء الفريق يحتاجُ إلى الكثير من البنى والأنظمة المـــتوافقة. إذا قلت لوردة: انمي، و رويت وردة أخرى فإن الأولى لن تنمو. إذا قُلـــتَ: دعونا نعمل كفريق، ثم فكَّرتَ بشكلٍ مستقل وتسلُّطي، واتخذتَ كثيراً مـــن القـــرارات الأحادية الاعتباطيَّة فإنَّكَ لن تبنيَ فريقاً. إن عملية بناء الفريق عملية مهمَّة جدًّا ومطلوبة، إذا تمَّ تعزيزها بمبادئ بناء الفريق الموجودة ضمن بنى وأنظمـــة وإجـــراءات المؤسسة، وإلاَّ فإنَّ هذه العملية ستظلُّ كلمةً عائمةً وغيرَ فعَّالة ولن تصبحَ ثقافةً حقيقيَّة.

ســـؤال: كـــيف تحصل على ثقافة واحدة ومتماسكة إذا كانَتْ لديكَ عدَّةُ رؤى وأهداف داخل المؤسسة؟

جـــواب: أحدثْ ألماً. ما دام الناس مطمئنين وسعداء لن يفعلوا الكثير. أنتَ لا تـــريد أن تنـــتظر حـــتى يحدثَ السوقُ هذا الألم، لذلك أَحْدثه أنتَ بطرق أخـــرى. إن لوحـــة النتائج المتوازنة تقوم بذلك، وخصوصاً إذا جعلت الناسَ مسؤولين عنها، وإذا كانت المكافآت معتمدةً عليها.

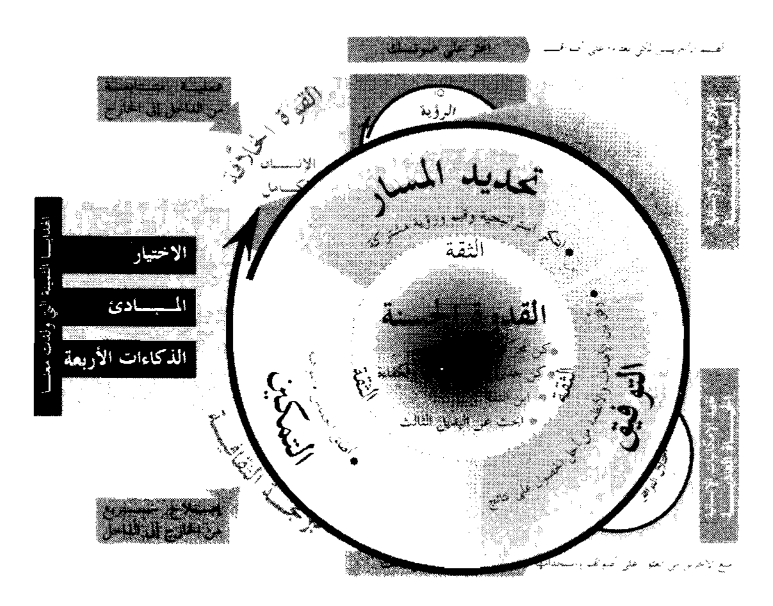
الفصل الثالث عشر

صوت التمكين ـ
إطلاق الحماس والموهبة

"إن أفضل طريقة لإلهام الناس لكي يتفوَّقوا في أدائهم هو أن تقنعهم من خلال كلِّ عمل تقوم به، ومن خلال مواقفك اليوميَّة بأنك تدعمهم بكلِّ ما أوتيتَ من قوَّة".

هارولد إس. غرينين

الرئيس السابق لـ آي تي تي



الشكل ١٣-١

النظرية	إن أسلوبَ العصا والجزرة ـــ نظرية جاكاس ـــ هو أفضل طريقة لتحفيز الآخرين. (منظور قديم)
الواقع	أسلوب العصا والجزرة في التحفيز ينطبق على الحيوانات، أما الناس فلديهم القدرة على الاختيار. يمكنك أن تشتري ظهر إنســان لكنك لا تستطيع أن تشتريَ قلبه أو عقله، يمكن أن تشتري يديه ولكن ليس روحه. (منظور جديد)

الشكل ١٣-٢

إن أوَّل بديلٍ لدور القيادة في التمكين هو أن تحاول الحصولَ على نتائج من الآخرين بالتحكُّمِ فيهم.

الـــبديل الثاني هو أن تترك الناسَ وشأنهم وتتخلَّى عنهم. بعبارةٍ أخرى: أن تـــتحدث عـــن التمكين في حين أنك في الواقع تتخلَّى عن الآخرين وتتجاهل مسؤوليتك تجاههم.

الـــبديل الثالث هو أقسى وألطف في الوقت نفسه. إنه عملٌ ذاتيٌّ موجَّهٌ من خلال اتفاقياتٍ تتحقَّقُ فيها المنفعةُ للجميع للوصول إلى أهدافٍ موضوعةٍ على خـــطِّ رؤيةٍ واضح حيث الجميع مسؤولون عن النتائج.ذكرتُ سابقاً أنني أعتقد أنَّ معظـــم المؤسسات، بما فيها منازلنا، تعاني من المبالغةِ في الإدارة والضعفِ في القـــيادة. بما أن الخلاف في علاقاتنا مع أولادنا هو تذكيرٌ مؤلمٌ لنا بهذه الحقيقة وكذلك التمرُّد الذي يحدث غالباً، ولأن شكلَ الأسرة مشتركٌ بين جميع شعوب العالم، سوف أبدأ حديثي عن تحدِّي التمكين بقصّةٍ حقيقية لصديقٍ وشريكٍ لي، استطاع مع زوجته أن يكسبا تحدِّياً في علاقتهما مع أولادٍ هما.

"لاحظت (غمامة سوداء) تتشكل فوق زوجتي ذات يوم. لذلك سألتها: ما المشكلة؟ أجابتني: أنا محبطة جداً، إن وقت الصباح الذي أقضيه مع أطفالي قبل

ذهـــابهم إلى المدرسة متعب جداً، أشعر أنني إذا لم أخبرهم ماذا عليهم أن يفعلوا فلن يفعلوا شيئاً، ولن يذهبوا إلى المدرسة أبداً. لولا وجودي لما غادروا أسرَّتَهُمْ ،لا أعـــرف ماذا يجب علي أن أفعل. لذلك قررتُ أن أراقب ما الذي يحدث في الصـــباح الـــتالي. ذهبتْ زوجتي إلى غرف الأطفال في الساعة ٦,١٥ صباحاً وهـــزّتْ كـــل طفـــل هزة لطيفة وهي تقول له: عزيزي إنه وقت الاستيقاظ، اســـتيقظ. عـــادت إلى الغرف ثلاث أو أربع مرات حتى استيقظ الأطفال. بعد ذلـــك فتحت ماء (الدش) للطفل الذي استغرق وقتاً أطول في الاستيقاظ، وفي الدقائق العشر التالية عادت زوجتي إلى الحمام عدة مرات، وفي كل مرة كانت تطرق على الباب وتقول: حان وقت الخروج فيأتي الجواب: سوف أخرج. في الـــنهاية أغلقت ابنتنا الدش وجففت نفسها، وعادت إلى غرفتها وتكورت على الأرض وقد غطت جسدها بالمنشفة لكي تشعر بالدفء.

بعد عشر دقائق: عزيزتي يجب أن تلبسي ثيابك هيا.

- ليس لدّي ما أرتديه.
- البسي هذه.
- لا أحبُّ هذه الملابس إنها قبيحة.
- ماذا تريدين أن ترتدي؟
- بنطالي الجتر، لكنه وسخ.

يستمر هذا السيناريو العاطفي حتى يصبح الجميع جاهزين في أسفل الدرج الســـاعة ٦,٤٥. استمرت زوجتي في حث الأطفال على الانتقال من فعل إلى آخـــر وتحذيرهم من أن سيارة المدرسة قد تأتي في أي وقت. في النهاية خرجوا مـــن بـــاب المترل بعد معانقة وقبلة، وبعد أن كانت أمهم قد أُرْهِقَتْ تماماً، إن مجـــرد مشـــاهدة هـــذا المنظر أشعرني بالإرهاق. فكَّرتُ؛ ليس غريباً أن تشعر

بالتعاسة، إن هؤلاء الأطفال لا يعرفون أنهم قادرون على فعل أي شيءٍ بأنفسهم لأننا موجودون دائماً يقربهم نذكّرهم بفعل الأمور. إن ذلك الطرق على باب الحمام أصبح رمزاً للطريقة التي كنا نعلّمهم بها بشكل غير مقصود عدمَ تحمل المسؤولية. لذلك دعوت الأسرة للاجتماع ذات ليلة واقترحتُ عليهم طريقةً جديدة؛ "لاحظتُ أننا نضيع وقتاً طويلاً في الصباح" بدأ الجميع يضحكون. قلت: من يحب الطريقة التي تجري بها الأمور في الصباح؟ لم يرفع أحد يده. لذلك قلت: أريد أن أخبركم بأمرٍ أريدكم أن تفكروا فيه بشكل حقيقي وإليكم هذا الأمر، إن في داخلكم القدرة على صنع الخيارات، يمكنكم أن تكونوا مسؤولين. بعد ذلك طرحتُ عليهم مجموعة من الأسئلة. سألت: من منكم يستطيع أن يربط منبه الساعة بنفسه ثم يستيقظ وحده؟ نظر الجميع إلي وكأنهم يقولون: أبي ماذا تفعل؟ قلت: لا،حقيقةً من منكم يستطيع أن يفعل ذلك؟ رفع كلّ واحد منهم يده. "من منكم لديه إحساس كافٍ بالوقت بحيث يتذكّر كم عليه أن يبقى في الحمام ويغلق الماء بنفسه؟" رفع الجميعُ أيديهم.

"من منكم يستطيع أن يذهبَ إلى غرفته ويختارُ بنفسه الملابس التي يريدها ثم يرتديها وحده؟" بدا الأمرُ مضحكاً لأنَّ الجميع كانوا يفكّرون بهذه الطريقة (أستطيع القيام بذلك).

"إذا لم تكن لديكم الملابس التي تريدونها، من منكم يستطيع أن يتفقّد ملابسه في الليلة السابقة، ثمَّ إذا كانتُ متّسخة أن يضعها في الغسّالة ثمَّ في مجفّفةِ الثياب؟".(أستطيع فعل ذلك).

"من منكم لديه القدرة على ترتيب سريره وتنظيف غرفته دون أن يسأله أو يذكّره أحد؟" كلٌّ واحدٍ رفع يده.

"مـــن مـــنكم يســـتطيع أن يكون جاهزاً الساعة ٦,٤٥ من أجلِ الفطور والاجتماع العائلي؟" رفع الجميع أيديهم.

وهكـــذا استعرضنا كلَّ أمرٍ على حدة، وفي كل مرَّةٍ كانوا يوافقون؛ "لديَّ القـــدرة والإمكانـــية للقيام بهذا الأمر" ثمَّ قلتُ لهم: "حسناً، سوف نكتب كُلَّ هـــذه الأمور. سوف نبتكر خُطَّة لصباحنا ونتفق عليها". كتبنا كل الأشياء التي أرادوا فعـــلها، وخرجنا بجدولِ أعمال. كانت ابنتنا – التي نجد أكبر صعوبةٍ في الـــتعاملِ معها – أكثر الأولاد حماساً. لقد كَتَبتْ جدولاً تفصيلياً لكل دقيقة. ســـاعدناها في بعض الأمور، كانت هناك القليل من الإرشادات. حدَّدنا كيف وأيـــن يـــتحمَّلون المســـؤولية ومـــا عواقب ذلك. العواقب الإيجابِّية هي أنهم ســـيكونون أكثر سعادةً بكثير في الصباح وخصوصاً أمَّهم. وكلنا نعلم أن أمّاً سعيدة يعني أسرة سعيدة ! أما العواقب السلبية لعدم استيقاظهم في الوقت المتَّفقِ علـــيه، ولعـــدم قيامهم بكلِّ المسؤوليات المترتبة عليهم فهي أنَّهم سيأوون إلى فراشـــهم أبكر بنصف ساعة لعدة أيام. يبدو ذلك منطقياً لأن نقص النوم عادة يجعل الاستيقاظ صعباً.

وضـــع كُـــل ولد الاتفاق الخاص به وأكل قطعةً من المثلجات وذهب إلى فراشه. وهكذا قلنا في أنفسنا: "حسناً لنر ما الذي سيحدث". في الصباح التالي في الســـاعة السادسة كنت أنا وزوجتي مستلقيان في السرير. سمعنا صوت المنبه يُوقفُ، ورأينا الضوءَ يُشعل في غرفةِ أحد الأولاد. قبل أن نعرف من فعل ذلك، كانـــت ابنتُـــنا – التي كنّا نجد أكبَر صعوبة في التعامل معها- قد ركضت إلى (الـــدش) وفتحـــت صـــنبور الماء وبدأت بالاستحمام. تبادلنا الابتسامات أنا وزوجـــتي ونحـــن نشعر بالدهشة. كنا نتمنّى أن تنجز الأمور وحدها في وقت أبكر من الوقت المعتاد بخمس عشرة دقيقة. خلال خمس عشرة أو عشرين دقيقة

كانت قد أنجزت كل ما كان يستغرق إنجازه ساعة ونصف، حتى إنه كان لديها الوقت لتتدرب على العزف على البيانو. كان صباحاً رائعاً، وقد فعل الأولاد الباقون الشيء نفسه. بعد أن غادر الأولاد المترل قالت زوجتي:" أشعر وكأنني في الجنة، لكن الاختبار الحقيقي هو هل سيستمر الأمر؟ أستطيع أن أراهم مبتهجين حقاً لصباح واحد ولكن هل سيستمرّون في ذلك؟" حسناً لقد مضى عام حتى الآن، ومع أنهم لم يشعروا دائماً بالحماس الذي شعروا به في الصباح الأول فقد كانوا يستيقظون دائماً في الوقت المحّدد، ويقومون بفعل الأمور وحدهم ما عدا بعض الاستثناءات القليلة؛ التي كانت تُتبع بالنوم المبكّر لعدة أيام. وجدنا أيضاً أنه من المفيد أن نجتمع كل عدة أشهر لنقيّم أداءنا ونجدِّد التزامنا. لقد كان أمراً رائعاً أن نرى الأولاد وقد نما فيهم ذلك الشعور بـ "أستطيع فعل ذلك، لدي القوة، أنا مسؤول" كنا نحاول ألا نذكرهم بذلك. لقد كان درساً مؤثّراً غيرَّ طبيعة حياتنا العائلية في الصباح".

يمكننا أن نرى كيف أن الوالدين كانا في البداية يحاولان التصرف وفقاً لمنظومة التفكير التي تقول (الأولاد يجب أن يتغيَّروا)، لكنهما بالتدريج بدأا يدركان أنهما هما اللذان يحتاجان إلى التغيير.لقد كانت لديهما منظومة التفكير التي تقول بأن الأطفال يحتاجون إلى التذكير؛ يجب أن تتفقّدهم وأن تحوم حولهم وأن تتابعهم. ربما تكون قد عملت لأحد ما بهذا الشكل. إنه تفكير الإدارة/التحكم التقليدي. ولكن بعد ذلك فكَّر الوالدان بقيمةِ أولادهما وإمكانياتهم، وخصوصاً بإمكانياتهم. كانا يعرفان القيمة العظيمة لأولادهما وقد أحبَّاهم من دون أي شروط، لكنهما وقعا في الفخ النموذجي المتمثل في النظر إلى سلوك أولادهما من خلال بعض التصرفات الخاطئة التي كان هؤلاء الأولاد يقومون بها. كما أنهما لم يُشعرا الأولادَ بإمكانياتهم بشكلٍ واضح بعد. فعلا

ذلــك بطــرح بعض الأسئلة البسيطة حَول إذا ما كان الأولاد يعتقدون – إذا كانوا يرغبون – أنَّ باستطاعتهم القيام بالأشياء الأساسيَّة المتعلّقة بالاستيقاظ، والقيام بما يترتب عليهم، والاستعداد للذهاب إلى المدرسة. ولأن الأولاد كانوا مــندمجين عاطفــياً مع والديهم فقد تمّ التواصل بشكل جيد. وهكذا أعطيت التعهدات وتمّ الحفاظ عليها، وأُطلقت الإمكانيات، وتمَّ تحمُّل المسؤوليات، ونما الأولاد وازدادت الثقة، وتحقق هدوء البال والسلام في البيت للجميع. إنه مثال مؤثر وجميل عن التمكين.

مع أن هذه مشكلة عائلية بسيطة إلا أن كثيراً من الناس يمكن أن يمروا فيها. أحــياناً في المؤسســات، وكذلك في الأسر، يؤمن الناسُ بإمكانيات الآخرين لكــنهم لا يؤمنون بقيمتهم و من ثم لا يقدِّمون الصبر والتصميم والمعاناة، ولا يثقون بالآخرين ولا يضحَّون من أجلهم. إنَّ الأمر لا يستحقُّ كل ذلك بالنسبة إلــيهم، فهم عندما يقومون بتحليل جدوى الأمر يجدون أن الكلفة عالية جدًّاً. في الحقــيقة إذا لم يشــعر الناس بقيمتهم الذاتية لن يتمكنوا من إشعار الآخرين بقيمــتهم بشــكل مســتمر. إن لعب دور القدوة الحسنة، عن طريق الالتزام بالســلوك الجدير بالثقة المرتكز على المبادئ؛ يغرس الثقة في العلاقات من دون الحديــث عنها. إن تحديد المسار يؤدِّي إلى النظام من دون أن تطلبَ ذلك من الآخــرين، والتوفيق يعزِّزُ كُلاً من الرؤية والتمكين من دون الإعلان عن ذلك. أمَّا التمكين فهو ثمرة هذه الأدوار الثلاثة: القدوة الحسنة والتمكين والتوفيق.إنَّه النتيجة الطبيعية للجدارة بالثقة على الصعيدين الشخصي والمؤسساتي، مما يمكِّنُ الــناس من تحديدِ إمكانيَّاهم و إطلاقها، بعبارة أخرى، التمكين يتوِّج التحكمَ بالذات وتنظيمَ الذات وإدارةَ الذات. إذا تحقق هذا التطابق بين رسالة الشخص ورسالة المؤسسة على مستوى فريق العمل والمشروع والمهمة والعمل الذي يقوم

بـــه هـــذا الشخص ـــ حيث تتلاقى حاجاته الأساسية مع الحاجات الأساسية للمؤسســـة الـــتي يعمل فيها ـــ فإن ذلك سيُطلق حماسه وطاقته، أو باختصار ســـيطلق صوته. إن الحماس هو النارُ، هو الحماسة والشجاعة اللتان يشعر بهما الإنسان عندما يقوم بعملٍ يحبه وهو يسعى إلى غايةٍ يؤمن بقيمتها ، غايةٍ تشبع أعمـــق حاجاتـــه. مرَّة أخرى ، تذكَّر الجذور اللاتينية لكلمة حماسة إنها تعني (روح الله في داخلك). إن التمكين يفعل الشيء نفسه، في المؤسسات التي يقوم فيها الموظفون بعملٍ يحبونَّه ويقومون به بطريقةٍ تلبِّي أعمق حاجاتهم وحاجات المؤسســـة الـــتي يعملون فيها، في مثل هذه المؤسسات تمتزجُ الأصواتُ ببعضها البعض.

في كتابهما (اكتشف نقاط قوتك الآن) ذكر المؤلفان ماركوس بوكينغ هام و دونـــالد أوكليفتن النتيجة التي توصلت إليها مؤسسة غالوب: "إن المؤسسة العظـــيمة لا تكـــتفي بالتلاؤم فقط مع الاختلافات الموجودة بين موظفيها، بل تســـتفيد مـــن هذه الاختلافات"[1] كما ذكر المؤلفان أيضاً نتائج الأبحاث التي توصـــلت إليها مؤسسة غالوب حول السؤال الآتي الذي وُجّه إلى ١٩٨ ألف موظـــف يعملـــون في ٧٩٣٩ وحدة عمل موزعة على ٣٦ شركة: "هل تتوفَّر لديك الفرصة في عملك لفعل الأمور التي تجيد فعلها كل يوم؟" قارنا بعد ذلك بين الإجابات وبين مستوى أداء وحدات العمل واكتشفنا ما يلي: عندما أجاب الموظفـــون "أوافـــق بقوة" على هذا السؤال، كان احتمال عملهم في وحدات عمـــل تتمـــيَّز بنسبة أقل من استقالة الموظفين يزيد ٥٠% على احتمال وجود غيرهـــم في هذه الوحدات، واحتمال عملهم في وحدات عمل أكثر إنتاجاً يزيد ٣٨% عـــلى احـــتمال عمـــل غيرهم في هذه الوحدات، واحتمال عملهم في وحـــدات عمل سجلت درجة أعلى في إرضاء الزبائن يزيد ٤٤% عن احتمال

عمـــل غيرهم في هذه الوحدات. ومع الوقت تبين أن وحدات العمل هذه التي يـــزداد فيها عدد الموظفين الذين يوافقون بقوة تؤدي إلى ازدياد إنتاج الشركة وولاء الزبائن وبقاء الموظفين فيها"[٢]

فكّـــر في حياتك الخاصة. ما نوع العمل الذي تحبه؟ ما الذي يطلق الحماس من أعماقك؟ ماذا لو كان لديك عمل يطلق حماسك، عملٌ يصبح فيك قادتُك هـــم خـــادموك، حيـــث يتواجدون لمساعدتك في عملك بشكل شخصي أو منهجي؟ ماذا لو أن البنى والأنظمة كانت داعمة ومفيدة ومُصَممة بحيث تمكّنك مـــن تحديـــد إمكانياتك و إطلاقها؟ ماذا لو كانت جهودك يتم الاعتراف بها ومكافأتهـــا باستمرار؟ و أهم من ذلك، ماذا لو كنت تشعر برضى داخلي نابعٍ مـــن مساهمتك الفعالة في السعي إلى تحقيق غاية تشعر أنها تستحق منك التزاماً من أعماق قلبك؟

تمكين عامل المعرفة

إنـــنا نعيش في عصر عمال المعرفة حيث الأفكار تعتبر رأس المال الأهم. لقد كانت كلفة الإنتاج مُقَسَّمة بنسبة ٨٠% للمواد الأولية و٢٠% للمعرفة، واليوم هي مُقسَّمة بنسبة ٧٠% للمعرفة و٣٠% للمواد الأولية[٣] يقول ستوارت كرينر في كتابه (قرن الإدارة):

"إن عصر المعلومات يجعل الأولوية للعمل العقلي. هناك إدراك متنام لحقيقة أن توظـــيف الأشـــخاص الموهوبين و تنميتهم والحفاظ عليهم أمرٌ أساسي في المنافسة"[٤] يقول بيتر دروكر في كتابه (الإدارة من أجل المستقبل: التسعينيات ومـــا وراءهـــا):"من الآن فصاعداً، المفتاح هو المعرفة. إنَّ العالم لا يتحوَّل إلى مكانٍ يحتاج بشدةٍ إلى العمل أو المواد الأولية أو الطاقة ، إنه يتحول إلى مكان يحتاج بشدة إلى المعرفة"[٥]

إن موضوع القيادة اليوم هو أهمُّ موضوع يُطرح في الساحة.إنَّ اقتصاد اليوم يعتمد على عمل المعرفة و عمل المعرفة هو تعبير آخر عن الناس. تذكر أن ٨٠ % من القيمة المضافة إلى المنتجات و الخدمات تأتي اليوم من عمل المعرفة. إنه اقتصاد عامل المعرفة، إنَّ صنع الثروة ينتقل من المال والأشياء إلى الأشخاص. إن أعظم استثمار مالي نقوم به هو ما نستثمره في عامل المعرفة. فكِّر فقط فيما استثمرته في عمَّال المعرفة في مؤسستك من خلال الأجور والفوائد وخيارات امتلاك الأسهم، وما الذي احتجت إليه لتوظيفهم وتدريبهم. إنَّ ذلك غالباً ما يساوي مئات الألوف من الدولارات لكُلِّ شخصٍ في كُلِّ عام. إن عمل المعرفة النوعي قيِّمٌ جدًّا إلى درجةٍ أنه يوفِّر للمؤسسة فرصةً استثنائية لابتكار القيمة. إنَّ عمل المعرفة يزيد من قيمة كل الاستثمارات الأخرى التي قامت بها المؤسسة. في الحقيقة إنَّ عمال المعرفة هم الرابط بين كل استثمارات المؤسسة الأخرى. إنهم يوفِّرون التركيز والإبداع، ويزيدون من قيمةِ الاستثمارات ويوحِّدونها لكي تحقِّقَ أهداف المؤسسة بشكلٍ أفضل. إن رأس المال الفكري والاجتماعي هو المفتاح إلى رفع قيمة كل الاستثمارات الأخرى. لذلك من المهم جدًّا أن يتم النظر إلى تمكين الناس (التوفيق بين الأصوات) على أنَّه ثمرة القدوة الحسنة والتوفيق وتحديد المسار، وإلاَّ فإن المؤسسات سوف تدَّعي التمكين دون أن يطابق قولُها فعلها؛ إذ ليست لديها رؤية مشتركة ولا انضباط ولا حماس. إن التمكين ليس فكرة جديدة. في الحقيقة أصبح التمكين في التسعينيات موضوع الساعة في مجال الإدارة، لكنَّ حركة التمكين تلقَّت الكثير من النقد والغضب؛ سواء في أوساط المديرين أو الموظفين الموجودين في مستويات المؤسسة الأخرى. لماذا؟ لأنَّ تمكين الناس هو ثمرة الأدوار الثلاثة الأخرى وليس جذراً لها. قمنا بسؤال ٣٥٠٠ مدير ومهني في عدَّة مؤسسات:

مـــا الـــذي يعيق عملية التمكين؟ (انظر إلى الشكل ١٣-٣). لاحظ كيف أنَّ إجابـــاتهم تـــبين أهمـــية الجدارة بالثقة؛ سواء على المستوى الشخصي أو على مستوى المؤسسة(الأخلاق والكفاءة).

ما الـــذي يعـــيق التمكيـــن ؟

الإدارة تخشى من إطلاق الحبل على غاربه	%97
أنظمة غير متوافقة	%93
المديرون تنقصهم المهارة	%92
الموظفون تنقصهم المهارة	%80
الموظفون لا يريدون تحمُّل المسؤولية	%76
المديرون مشغولون جداً	%70
الإدارة متحكّمة جداً	%67
الشركة تعوزها الرؤية	%64
الموظفون لايثقون بالمدير	%49
الموظفون تنقصهم الاستقامة	%12

100 80 60 40 20 0

الشكل ١٣-٣

والآن بعد أن تعمَّقتَ في أدوار القيادة الأربعة المعتمدة على تصوُّر الإنسان المتكامل يمكنك أن تدرك لماذا يُصاب الناس بالإحباط عندما تُبذل الجهود لتمكينهم من دونِ العمل أولاً على بناءِ أساسٍ من القدوة الحسنة وتحديد المسار والتوفيق.

إشكالية المدير– هل أتخلى عن التحكُّم؟

أتذكَّـــر أنني قابلتُ قبل عدَّةِ سنوات مديراً تنفيذيًّا لشركةٍ كانت قد نالت لـــتوِّها جائزة مالكولم بالدريج للجودة الوطنية. سألته:"ما أصعبُ تحدٍّ واجهك كمديـــر تنفيذي في طريقك إلى تحقيق هذا المستوى من الجودة في مؤسستك؟" بعد تفكير قليل ابتسم وقال: "التخلّي عن التحكم".

يـــتحوَّل التمكين إلى تغليب للمصالح الشخصية ما لم يقُم على أسسٍ متينة مـــن القـــدوة الحسنة وتحديد المسار والتوفيق. إن القواعد الأربعة للقيادة تحلّ إشـــكاليَّة المديـــر المتمثّلة بالتردُّد بين التحكم والخوف من فقد التحكم. عندما توفّـــر ظـــروفَ التمكين بشكلٍ حقيقي فإنك لا تفقد التحكمَ، بل هو يتحوَّل ببســـاطة إلى تحكُّـــم بالذات. التحكم بالذات لا يأتي عندما تتخلّى عن الناس بدعوى (التمكين) إنه يأتي من وجود فهم مشترك للغايةِ من العمل، وإرشادات مـــتفَقٍ عليها، وأَنْظِمَةٍ و بُنى داعمة، وعندما يأخذ كُلُّ شخصٍ موقعه كشخصٍ كـــاملٍ في عمل كامل. يجب تأمين التدريب والمتابعة لأولئك الأشخاص الذين تنقصـــهم الكفاءة حتى يصبح من الممكن الوثوق بهم وإعطاؤهم قدراً أكبر من الحرِّية. إن وجود سجل بالأداء المتميِّز يُكْسبُ الموظف مزيداً من الثقة، ويعطيه الاســـتقلالية في اختـــيار الطرق التي ينفِّذُ بها عمله. وهكذا يصبح الأشخاص مســـؤولين عن النتائج وتصبح لديهم الحرية، مع وجود الإرشادات، في تحقيق هذه النتائج بطريقةٍ تفعِّل مواهبهم الخاصة. أسمِّي ذلك الاستقلالية الموجَّهة، التي ينـــتقل فـــيها دور المديـــر مـــن المتحكم إلى الممكِّن الذي يضع رسالة العمل بالاشـــتراك مع الآخرين، ويزيح العوائق من طريقهم ويصبح مصدراً للمساعدة والدعـــم. إنَّه تغيُّرٌ حقيقي في أسلوب الإدارة . عندما ناقشنا دور القائد الذي يلعب دور محرِّك شراع التغيير ، ذلك القائد الملتزم بالرؤية والانضباط والحماس والضـــمير،كنّا نـــتحدث عن التمكين الذاتي. الآن وفي سياقٍ أعمّ سوف نلقي نظـــرة على الطريقة التي نبتكرُ فيها فلسفةً رسمية مؤسَّساتية للتمكين. لا شك أنـــك ترغـــب بالوصول إلى وضعٍ مثالي يتحقق فيه كُلٌّ من التمكين الشخصي والمؤسســـاتي بحيـــث لا يضـــطر الموظف إلى السباحة عكس التيار ضد القوى المؤسساتية التي تعطِّل إمكانيات الناس.

أداة التمكين

إجراء الاتفاق الذي يحقق المنفعة للجميع

فكِّر بإجراء الاتفاق الذي يحقق المنفعة للجميع كإجراءٍ يتمُّ بين طرفين متطوِّعين يتشاركان في رسالة المؤسسة؛ أحدهما هو المؤسسة ذاتها والآخر يمثّل ذوي العلاقة أو فريق العمل أو الأفراد الموجودين فيها.

وصف ماكس دوبري، الذي ألّف كتابه الرائع (القيادة فنّ)، روح المتطوعين الذي يعملون معاً:

"إن أفضل الأشخاص الذين يعملون للمؤسسات هم متطوِّعونَ كان بإمكانهم أن يجدوا عملاً جيِّداً في مكانٍ آخر لكنّهم اختاروا العمل في المؤسسة لأسبابٍ أقل ماديَّةً من الراتب أو المنصب. المتطوعون لا يحتاجون إلى عقودٍ، إنهم بحاجة إلى الالتزام الأدبي. إنَّ العلاقات القائمة على الالتزام الأدبي تؤدِّي إلى الحريَّة وليس إلى الشلل. يَقوم هذا النوع من العلاقات على الالتزام المشترك بالأفكار والمواضيع والقيم والأهداف وعمليَّة الإدارة. في هذا النوع من العلاقات تسود معاني الحب والدفء والكيمياء الشخصيَّة. إن العلاقات القائمة على الالتزام الأدبي تلبي الحاجات العميقة للإنسان وتجعل العمل مُرْضياً وذا معنى"[٦]. إن الاتفاق الذي يحقق المنفعة للجميع ليس وصفاً وظيفياً رسميَّاً وليس عقداً قانونياً؛ إنه عقد نفسي اجتماعي مفتوح يحدِّد التوقعات بشكل واضح. إنَّه يكتب أوَّلاً في قلوبِ الناس وعقولهم ثم يُكتب على الأوراق (بقلم رصاص) وليس بقلم حِبر بحيث يمكن (محيُه بسهولةٍ) عندما يشعرُ الطرفان بأنَّ ذلك أمرٌ مناسب وحكيم. يمكنك مناقشة هذا العقد وإعادة التفاوض حوله اعتماداً على الظروف المتغيِّرة. سواء استخدم الناس عبارة (الاتفاق الذي يحقق المنفعة للجميع) أم لا فإنَّ الفكرة هنا هي وجود فهمٍ والتزامٍ مشتركين تجاه الأولويَّات

المشـــتركة. إنَّ الاتفاقات التي تعتمد على تحقيق المنفعة للجميع تؤدِّي إلى المرونة والقـــدرة على التلاؤم والإبداع بدرجة أكبر من التوصيف الوظيفي الذي يركِّز بشـــكل رئيسي على الخطوات والطرق. في الاتفاق الذي يحقِّقُ المنفعةَ للجميع ننظرُ إلى وضعِ أفراد الفريق والقادةِ الرسميِّين ونضجِهم ونزاهتهم وكفاءَهم وإلى غـــير ذلك من الظروف البيئية؛ كوجود البنى والأنظمة والإجراءات المتوافقة.ما إن يـــتم التوصل إلى الاتفاق الذي يحقق المنفعة للجميع حتى تكون الإجابة على ســـؤال مـــا هـــي أولويَّاتي /أولويَّاتك قد تمَّت بشكلٍ واضح. وهكذا تتحدَّد المسؤوليات ويتم التعبير عن التوقعات المتبادلة، ويتم تحديد المسؤوليات تجاه هذه الـــتوقعات على شكل لوحة إنجاز متوازنة ويُعطى الناس الحريَّةَ للقيام بما يجب القـــيام به للوصول إلى الأهداف ضمن إرشادات محدَّدة. إنهم ببساطة يديرون أنفســـهم بعد أن تمَّ تمكينهم. في الفصل ١٤ الذي عنوانه العادة الثامنة والبقعة الرائعة سوف نقول المزيد عن طريقة تعزيز تحمُّل المسؤولية في الفريق.

التمكين الذي يحقق المنفعة للجميع:
الانتقال من العصر الصناعي إلى عصر عمَّال المعرفة

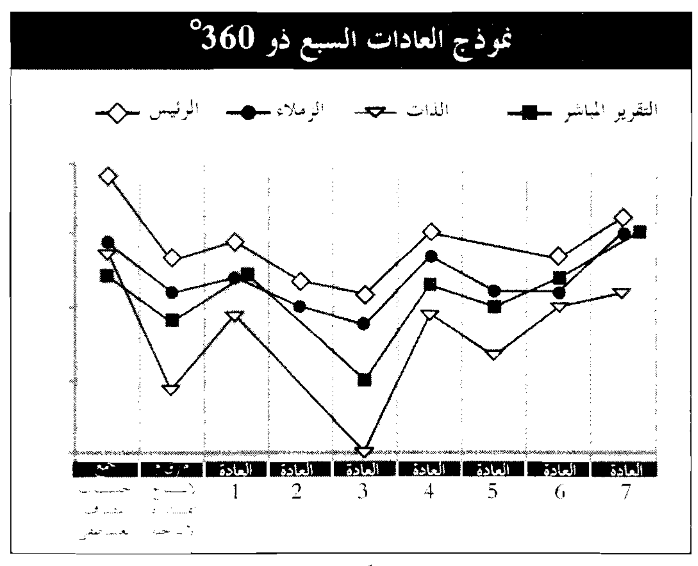
الآن مـــاذا لو نسينا كُلَّ ما تعلمناه عن الإنسان المتكامل؟ ماذا لو أننا لم نرَ الشـــعلة التي تتقدُ في داخل الأفراد والمؤسسات عندما يعثر هؤلاء على صوتهم الداخـــلي وعندما يلهمون الآخرين لكي يعثروا على أصواتهم، وبقينا نعمل من خلال تقاليد العصر الصناعي التقليدي و (عدساته)؟ هل يمكنك أن ترى مدى صـــعوبة تطبيق عمليَّة الوصول إلى اتفاق يحقق المنفعة للجميع من خلال النمط التقلـــيدي لـــلمدير المتحكم؟ يمكنك أن ترى ببساطة كيف أنَّ كُلَّ الجهود لن تـــؤدي إلى ثمـــرة التمكين. إن التمكين الناجح يعتمد على الالتزام بالعمل مع الفـــريق وفقـــاً لاتفـــاقٍ يحقق المنفعة للجميع. في المؤسسة يعني (تحقيق المنفعة

للجميع) وجود تداخل ظاهر بين الحاجات الأربع للمؤسسة(الصحة المالية،النمو والتطوُّر، علاقات تكاتفية مع ذوي العلاقة، المعنى /المساهمة) والحاجات الأربع للأشـــخاص العـــاملين فـــيها(الجسدية ــ الاقتصادية، العقلية ــ النمو والتطوُّر، الاجتماعية/ العاطفية ــ العلاقات، الروحية ــ المعنى والمساهمة). إذا قام أحدٌ ما بخرقِ روح الاتفاق واستمرَّ بالقيام بذلك على الرغم من الجهود المخلصة لرأب الصدع عندها يمكنُ الاكتفاء بعدم التوصل إلى اتفاق. هذا يعني أنك وافقتَ مع الطـــرف الآخر على عدم التوصُّل إلى اتفاق. وهكذا يغادر الناس دون حصول التوظـــيف وعـــندها يمكن تقديم عروض جديدة. هناك طريقة مثيرة للاهتمام للوصـــول إلى عـــدم الاتفاق تتبنَّاها القوات المسلحة، تُدعى هذه الطريقة؛ مبدأ الـــرفض العنيد. تعلَّمتُ مبدأ الرفض العنيد من التعامل مع ضبَّاط البحريَّة. إنَّه يعـــني أنك عندما تعلم أنَّ هناك خطأ ما وأنه سيؤدِّي إلى عواقب وخيمة على مهمَّةِ المؤسسة وقيمها، عندها يجب أن تعترض باحترام، مهما كان منصبك أو مركزك. يجب أن ترفع صوتك وتعلن معارضتك للقرار الذي تعتقد أنَّه خاطئ. إنَّ هـــذا الأسلوب يأتي من ضميرك ، لابد أن تدع صوتك أو نورك الداخلي يحدِّد أفعالك بدلاً من الانصياعِ لضغوط زملائك.من المهم أن يشجِّعَ أصحاب المناصـــب العلـــيا مبدأَ الرفض العنيد ، إنَّ هذا المبدأ يعطي الآخرين الحقَّ في أن يعترضوا ويسمُّوا الأشياء بأسمائها.

التمكين وتقييم الأداء

عـــندما تفكـــر بالأمـــر، من يجب عليه أن يقيِّمَ تقدُّمَ شخصٍ ما وإنجازاته؟ الشـــخص ذاته. إن تقييم الأداء التقليدي هو أحد ممارسات الإدارة الشائعة في هـــذه الأيـــام. في التقيـــيم التقلـــيدي يقابل المدير الموظف ويستخدم طريقة (الشـــطيرة)؛ يـــبدأ بالمدح والإطراء، ثم يذكر السلبيات، ثم يختم كلامه بالمدح

والإطراء. عندما تنتشر في مؤسستك ثقافة الثقة العالية وتتوفر فيها الأنظمة التي تساعد الناس، وعندما يعمَلُ الأشخاص فيها بروحٍ واحدة، عندها سيكونون أكثر استعداداً لتقييم أنفسهم وخصوصاً إذا حصلوا على معلومات التغذية الراجعة ذات الـ٣٦٠درجة من المصادر المحيطة بهم. هناك دليل جيِّدٌ على ذلك تظهره معلومات نموذج العادات السبع (انظر إلى الشكل ١٣-٤) الذي يتضمَّن أكثر من نصف مليون إنسان شاركوا في التغذية الراجعة ذات الـ٣٦٠درجة. يمكنك أن ترى أنَّه في كل الحالات تقريباً يُعتبر التقييم الذاتي أصعب من تقييم الآخرين. إنَّ الرؤساء يعرفون الأقل لأنَّ التابعين لهم يخبرونهم بما يحبُّون أن يسمعوه ثم يأتي التابعون بعد ذلك ثمَّ الزملاء. كما ذكرنا في الفصل السادس إنَّ الموظف يقيِّمُ نفسه، وبعد ذلك إما أن يقومِ المديرُ برفعِ إمكانياته أو التّقليل منها.



الشكل ١٣-٤

سوف يكون هناك خلل كبير في التوفيق بين أقسام المؤسسة المختلفة إذا أعطيت الناس كل هذا التمكين، ومنحتهم حرية اختيار أهدافهم ذات الأولوية

القصـــوى، ثم عيّنت لهم فجأة رئيساً يلعب دور القاضي والمقيِّم. إنَّ ما يُسمَّى بالرئـــيس الكبير يجب أن يصبح القائد الخادم المتواضع الذي (يسير مع الركب) ويسأل أسئلةً كتلك المعروضة في الشكل ١٣-٥.

أولاً، "كـــيف تسير الأمور؟" إن العامل يعرف كيف تسير الأمور بشكل أفضل بكثير مما يعرفه أي رئيس، وخصوصاً إذا كانت أنظمة التغذية الراجعة قد أسِّســـتْ بشـــكل جيد، بما في ذلك التغذية الراجعة من الرئيس ومن كل ذوي العلاقة الذين يتأثرون بعمل ذلك العامل. وهكذا تتم الإجابة على سؤال "كيف تســـير الأمور؟ " من قبل الشخص نفسه وفقاً للوحة الإنجاز المتوازنة المحفزة التي تم الاتفاق عليها وغيرها من معلومات ذوي العلاقة التي تقع ضمن مجال ٣٦٠ْ.

السؤال الثاني هو "ما الذي تتعلمه؟" قد يُبدي الشخص هنا مدى علمه أو جهله بالأمور التي لها علاقة بعمله، لكن الغاية من السؤال إشعار الشخص بالمسؤولية.

القائد الخادم
(المسؤولية المتبادلة)
١) كيف تسير الأمور؟(لوحة الإنجاز،معلومات)
٢) ما الذي تتعلمه؟
٣) ما أهدافك؟
٤) كيف يمكنني مساعدتك؟
٥) مار أيك بعملي كمساعدٍ لك؟

الشكل ١٣-٥

السؤال الثالث هو "ما أهدافك؟ أو ما الذي تسعى إلى إنجازه؟" هذا السؤال يحـــدد الصـــلة بين الرؤية والواقع، وهو يقود بشكل طبيعي إلى السؤال الرابع "كـــيف يمكـــنني مســـاعدتك؟" هذا السؤال ينقل بوضوح المعنى التالي: "أنا مســـاعدك. أنـــا من يمكِّنُك من فعل الأمور. أنا خادمك" وقد يستعين القائد

الخادم بتجاربه ومعارفه الخاصة في مساعدة الشخص الآخر على تحديد حاجاته. إن مفتاح هذا النوع من التواصل هو أن تكون صادقاً، وأن تستخدم أسلوب عصا الكلام الهندية. لا يوجد ألعاب هنا أو مناورات سياسية أو تواصل قائم على حماية النفس أو الدفاع عنها. لا يوجد تملق هنا ولا إخبار الآخرين بما يحبون أن يسمعوه. إن سؤال (ما رأيك بعملي كمساعدٍ لك؟) يوصل إلى الآخرين وبشكل منفتح وقائم على الاحترام معنى المسؤولية المتبادلة.

في بعض الأحيان تكون مواجهة الحقيقة أمراً صعباً وخصوصاً عندما نسمعها من الآخرين. لكننا نقلل من قيمة الآخرين ونجرحهم حينما نعاملهم وكأنهم أشخاص غير مسؤولين وغير قادرين على اتخاذ القرار. عندما نقوم – بحجة كوننا لطفاء و طيبين – بحماية الآخرين فإننا نبدأ عملية الاعتماد المتبادل والمؤامرة الصامتة التي تسمح للآخرين بأدنى مستوى من مستويات المبادرة- (انتظر حتى يتم إخبارك).عندما تنتشر في الفريق روح القائد الخادم، وعندما تظهر هذه الروح في العلاقة بين الموظف والمدير. فإن الشكل الثالث من أشكال الثقة التي ذكرت في الفصل التاسع يزدهر بشكل كامل. مرة أخرى إنها الثقة التي يختار شخص ما أو فريق ما وبشكل واع أن يمنحها لشخص أو فريق آخر، إنه الفعل الذي يقودني إلى الشعور بأنك تؤمن بقدرتي على إضافة القيمة.أنت تعطيني الثقة وأنا أعيدها لك. الثقة هي فعل واسم في الوقت نفسه وبما أنها كذلك فهي شيء مشترك ومتبادل بين الناس. هذا جوهر الطريقة التي يصبح بها شخصٌ ما قائداً لرئيسه. إن الإنسان يستحق الثقة عندما يمنحها للآخرين. إن فعل الثقة يأتي من كون الشخص الذي يحظى بالثقة جديراً بها وكذلك من كون من يمنح الثقة جديراً بها أيضاً. إن الدور الرابع – التمكين- يتضمن جعل الثقة فعلاً.

قضية عمال التنظيف

(تحويل العمال اليدويين إلى عمال المعرفة)

مـــا يأتي هو قصة حقيقة لشخص متكامل في عمل متكامل. إنها توضح ما الذي يمكن أن يحدث في عمل؛ على الرغم من كونه شريفاً إلا أنه بطبيعته عمل خدمـــي لا يحتاج إلى مهارة، وذو أجر قليل. الفكرة هنا هي أنك إذا استطعت أن تحصل على إنسان متكامل في عمل متكامل مكوَّنٍ من إفراغ سلات القمامة وتنظـــيف الأرض ومسح الجدران والأثاث فإن باستطاعتك الحصول على ذلك في أي عمل.

ذات مرّة كان مدرب في التطوير الإداري يدرب مجموعة من المشرفين على الطـــريقة الـــتي يُغـــنون بها عملاً ما بحيث يحرك هذا العمل الدافع الداخلي في الموظفـــين. أحـــد الأشخاص الذين يشرفون على عمال التنظيف عارض هذه الـــنظرية؛ فقـــد بـــدت مثالية ولا علاقة لها بمعظم العمل الذي يقوم به عمال التنظـــيف، على الأقل أولئك العمال الذين كان يشرف عليهم. كل المشرفين المشاركين في التدريب وافقوا على أن هناك مشكلة في تطبيق هذه الفكرة على عمـــال التنظـــيف. لقد اتفقوا مع ذلك المشرف بأن معظم عمال التنظيف غير مـــثقفين، ويعملون بشكل مؤقت لأنهم لم يستطيعوا الحصول على عمل أفضل، وأن رغبـــتهم الأساسية هي إنهاء ساعات عملهم، وأن بعضهم كان مدمناً على الكحـــول. ولأن المدرب كان يعرف أن ذلك المشرف المعترض كان صادقاً في اعتقاده بأن نظرية التحفيز والتمكين لا مكان لها في التعامل مع عمال التنظيف فقـــد تخلّـــى عن الشرح الذي حضّرهُ، وبدأ يتعامل مع مشكلة عمال التنظيف بشـــكل مباشـــر. وضع ثلاث كلمات على اللوح: خطِّط، اعمل ،قيّمْ. ثلاثة عناصر أساسية لإغناء العمل، ثم طلبَ من ذلك المشرف وغيره من المشرفين أن

يضـــعوا قائمة بواجبات عمال التنظيف و نشاطاهم المتوافقة مع هذه الكلمات الثلاث.

بعض جوانب(التخطيط) المتعلق بذلك العمل كانت: وضع جدول للتنظيف والصـــيانة، اختـــيار مـــواد التنظيف و التلميع و شراؤها، وتحديد المنطقة التي ســـينظفها كل عامل. خلال النقاش، ذكر المشرف على العمال أنه كان على وشـــك شراء عدة آلات جديدة لتنظيف الأرض. كل نشاطات التخطيط تلك كان المشرف على العمال يقوم بها.

تحـــت قســـم (العمـــل) ذُكِـــرَتْ النشاطات الاعتيادية التي يقوم بها عمال التنظيف، الكنس والمسح وتلميع الأرض والتخلص من القمامة.

أمـــا قســـم (التقييم) فقد تضمن نشاطات مثل التدقيق الروتيني اليومي على نظافـــة المـــبنى، تقييم فعالية الأنواع المختلفة من المواد المنظفة والململمعة بناءً على الـــتجربة،تحديد طرق لتحسين جدول التنظيف والتأكد من تطبيقه .إضافة إلى ذلـــك كـــان على المشرف أن يتصل بالبائعين ليحدد نوع الآلات الجديدة التي يريد شراءها.

عـــندما تم وضـــع قائمـــة بالنشاطات المختلفة سأل المدرب:"أي من هذه النشـــاطات يمكـــن أن يقـــوم بها عمال التنظيف ؟ مثلاً لماذا تحدّد أيها السيد المشرف أنواع الصابون التي تريد شراءها؟ لماذا لا تدع عمال التنظيف يقررون ذلـــك. لماذا لا تدع رجال المبيعات يشرحون عن الآلة الجديدة لعمال التنظيف وتترك لهم حرية اتخاذ القرار واختيار الآلة الأفضل؟لماذا لا تدع عمال التنظيف يحدِّدون بأنفسهم أجزاء من العمل الذي يرغبون بالقيام به؟

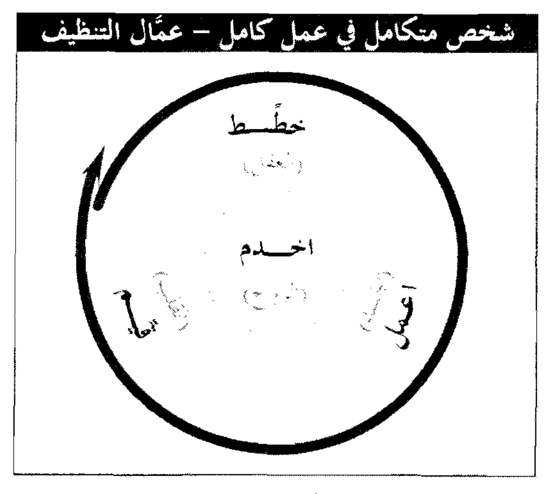
عـــلى أرض الواقع عندما ناقشنا الموضوع كانت هناك الكثير من التفاصيل الـــتي قدَّمهـــا المشرفون عن مجالات التخطيط والتقييم التي يمكن أن يشارك بها

عمَّـــال التنظيف. في الأشهر الخمسة التالية تمَّت مناقشة قضية عمال التنظيف، بشـــكلٍ مختصرٍ على الأقل ، في كُلِّ جلسة عقدها المدرب. في أثناء ذلك كان المشـــرف عـــلى العمـــال يُشْرِكُ عقولهم وقلوبهم؛ وذلك بإعطائهم مزيداً من المسؤوليَّاتِ في التخطيط والعمل والتقييم. لقد اختبروا الآلات الجديدة وقدموا التوصيات النهائية بشأن الشراء، واختبروا أنواعاً مختلفة من الشمع ليحدِّدوا أيَّها يناســـبُ أكثر من الناحية العملية، وبدؤوا يتفحصونَ جدول التنظيف ليحدِّدوا مـــدى التركـــيز الـــذي يجب أن يُعطى لكُلِّ منطقة. على سبيل المثال: إحدى المـــناطق كانت تُنَظَّفُ كُلَّ يومٍ، فاتُّخِذَ قرارٌ بتنظيفها عند الحاجة بعد معاينتها عـــلى أرض الواقع. لقد طوَّر عمال التنظيف معاييرهم الخاصة في تحديد نظافة البـــناء وبـــدؤوا يمارسون ضغطاً على زملائهم الذين لا يلتزمون بهذه المعايير. بالـــتدريج تحمَّـــلَ هؤلاء العُمَّال مسؤوليَّة كُلِّ المهام الثلاث بحيثُ تمَّ استخدامُ تفكيرهـــم بأفضل شكلٍ ممكن، وتمَّت تلبيةُ الحاجات الأربع: الجسد، القلب ، العقـــل، الروح. لقد كانت النتيجة مفاجئة للجميع فقد تحسَّنت الجودة، وقلَّت المشـــاكل المتعلّقة بتغيُّر العمّال والانضباط، وانتشرت ثقافةٌ بين العمال تشجِّعُ عـــلى المـــبادرة والتعاون والاجتهاد والجودة، وازداد رضى العمال عن عملهم بشـــكلٍ كـــبير. باختصـــار لقد حصل المشرفُ على مجموعَةٍ فعَّالةٍ من عمَّال التنظيف، وكل ذلك لأنَّه مكَّنَ الشخص المتكامل من القيامِ بعملٍ متكامل. لقد قـــام بتوجيه الاستقلاليَّة. لم يعد عمَّال التنظيف بحاجةٍ إلى الإشراف أو الإدارة؛ لأنهـــم أصـــبحوا يشـــرفون على أنفسهم ويديرون أمورهم وفقاً للمعايير التي طوَّروهـــا بأنفســـهم. ربما يكون الأهمُّ من ذلك أن المشرفين الآخرين بدؤوا بالـــتفكير بالطـــريقة التي يمكنهم من خلالها تطبيق المبادئ نفسها على مجالات عملهم بعد أن رأوا نتيجةَ عمل ذلك المشرف مع عمَّال التنظيف.

الخدمة والمعنى

إذا طبقــنا فكــرة(خطط،اعمــل، قيِّم) على نموذج الإنسان المتكامل فإننا سنحصل على النموذج المعروض في الشكل١٣- ٦.

إن العنصر الرابع (اخدم) أضيف إلى المركز ليعبِّر عن حاجة الروح إلى المعنى والمســاهمة. يمكــنك أن تــرى أنه حتى عمال التنظيف في هذه القضية بدؤوا يشعرون بمعنى عظيم في عملهم



الشكل ١٣- ٦

لقــد طوروا شعوراً بالفخر لكونهم عمالاً وبدأ ذلك يرفع مستوى العمل في كل المؤسسة. لقد وجدوا صوتهم. مرة أخرى لاحظ السهم الموجود على الحافة الخارجية للشكل، إنه يشير إلى أن هذه عبارة عن دائرة وعملية مستمرة. ما إن تتمّ عملية التقييم حتى تطوِّرَ خططاً جديدة بالاستفادة من الدروس المستقاة من عملــية التقييم ثمَّ يتم تنفيذ هذه الخطط، وهكذا تعيد دائرة التطوير نَفْسها مرة بعد أخرى. ربما تطرح السؤال الآتي:"حسناً. إذا مكَّنْتَ الناس إلى هذه الدرجة، مــا الحاجة إلى وجود المشرفين؟" الجواب البسيط هو أن تؤمِّن ظروف التمكين

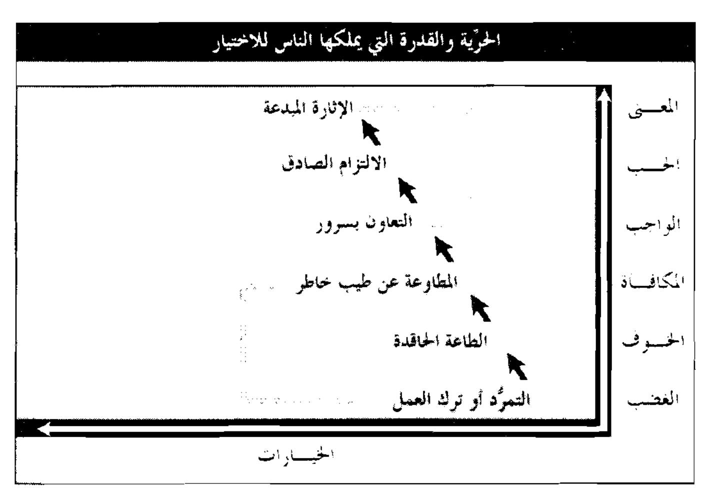
ثم تتـــنحّى عـــن طـــريق الـــناس، وتزيل العقبات من أمامهم وتصبح مصدراً للمســـاعدة إذا طُلِبَ منك ذلك.هذه هي القيادة القائمة على الخدمة. في النهاية إن عملك ليس إرضاء رغبتك في تعظيم الذات إنما هو إنجاز الأمور .

٤٥% فقـــط من الأشخاص الذين أُجريت عليهم دراسة الذكاء التنفيذي قالوا: إنهم يشعرون أن مساهماتهم في العمل يتم الاعتراف بها وتقديرها.

مراجعة الاختيارات

إن قضية عمال التنظيف تذكّرنا بأن الناس يُقْدمون على خياراتٍ في عملهم بناءً على الطريقة التي يتم بها احترام الجوانب الأربعة من طبيعتهم وإشراكها في العمل. كما يمكنك أن ترى في العمود الأيسر في الشكل الآتي أنَّ كل خيار يتمُّ اتخـــاذه اســـتجابةً لدافـــع أعمق يتراوح ما بين الغضب والخوف إلى المكافأة والواجـــب والحـــب والمعنى.(انظر إلى الشكل ١٣- ٧). إن الواجب والحب والمعـــنى هي أسمى المصادر التي تولّد الدافعَ عند الإنسان، وهي تؤدي دائماً إلى أعظـــم الإنجازات وأكثرها استمراراً. إن القيادة تحرِّكُ في الإنسان أسمى دوافعه. إنّ إدارة الـــناس وكأنهم أشياء يهبط بهم إلى أدنى غرائزهم. إنه أسلوب الإدارة المتبع في هذه الأيام.

توضـــح هـــذه القصـــة أيضاً نقطة مهمة جداً: إن المعتقدات القيادية ونمط الإدارة، ولـــيس طبـــيعة العمـــل أو المجال الاقتصادي، هما اللذان يحددان كونَ الشخص عاملَ معرفةٍ أو لا. إذا لم يتم النظر إلى عامل التنظيف كعامل معرفة – أي إذا لم يـــتم النظر إليه على أنه خبير في مجال عمله - عندها يتحوَّلُ إلى عاملٍ يدويٍّ وليس إلى عاملِ معرفة.



الشكل ١٣-٧

فيلم: طبيعة القيادة(*)

إن الفيلم القصير الذي ستشاهده فيما يأتي يشبه كثيراً أول فيلم شاهدتَهُ في أثناء قراءة هذا الكتاب. سوف يعطيك هذا الفيلم الفرصة لتفكّرَ بشكل شخصي بالمبادئ التي يتضمنها إطار القيادة هذا، وسوف يتحدَّاكَ لتطبّق هذه المبادئ بنفسك وتتصرف وفقاً لها. إن الطبيعة هي المسرح الذي نتعلم منه. أعتقد أن هذا الفيلم سوف يلهمك كما ألهمني. مرة أخرى، سوف تجد هذا الفيلم وكل الأفلام الأخرى على القرص المدمج المرافق لهذا الكتاب. لننتقل الآن إلى وضع كل هذه الأمور مع بعضها وذلك بتوضيح الطريقة التي تصبح بها الأدوار الأربعة للقيادة إطاراً للتركيز والتنفيذ.

(*) إن الصور الرائعة في هذا الفيلم اُلتقطت من قبل دويت جون وروجر ميريل و هي مأخوذة من كتاب (طبيعة القيادة).

سؤال وجواب:

سؤال: أنت تتحدث عن الفريق المتكامل. إنني أعمل وحدي بدون موظفين أو أيِّ أشخاص يرتبطون بي بشكلٍ مباشر وعليَّ أن أرتدي وحدي كُلَّ القبعات. كيف أبني فريق عمل متكامل لأعوِّضَ عن نقاط ضعفي؟

جواب: إلى أن يكون لديك أشخاصٌ آخرون يمكنك أن تفوِّضهم بحيث تصبح نقاط قوَّتك منتجةً ونقاط ضعفك عديمة التأثير بفضل نقاط قوَّتك، فأنت بحاجةٍ إما إلى الوصول إلى عتبةٍ من الكفاءَة تغطِّي نقاط ضعفك، أو إلى الاستعانة بمصادر خارجية كاستشارة المختصين، أو الاستعانة بموردين يمكن أن يعوِّضوا نقاط ضعفك.

سؤال: كيف تمكِّنُ الموظفين في بيئةٍ منظَّمة بشكل كبير حيث يتمّ بشكلٍ دائم إضافة تعليمات وسياسات وتنظيمات جديدة؟

جواب: سوف أتجه إلى الموظفين وأطرح عليهم هذا السؤال: ماذا تقترحون؟ ما رأيكم؟ سأجعل الكرة في ملعبهم. إنَّ الناس خلاقون ومرنون بشكلٍ مدهش، وبغض النظر عن كون البيئة مقيدةً أم لا فإنهم – إذا كان العمل يعني شيئاً بالنسبةِ إليهم – سيكونون قادرين دائماً على العثور على بعض المجالات التي يمكن أن يُبدعوا فيها ويحكموا على الأمور بأنفسهم. عندما نسعى للوصول إلى اتفاقيَّات فإنَّ التنظيمات والقوانين التي يجب اتباعها يجب أن يُشار إليها كإرشادات. عشت في بريطانيا فترةً من الزمن ورأيت عمال السكك الحديدية يستاؤون من الجوِّ المليء بالتنظيمات الصارمة، فقرَّروا أن يلتزموا بهذه التنظيمات بشكلٍ حرفي. نتيجةً لذلك لم يصل قطارٌ واحد في الوقت المحدَّد وحدثت فوضى حقيقية. كل ذلك لأنهم ببساطة التزموا بالقوانين بشكلٍ حرفي. الطريقة الوحيدة التي نجحوا بها سابقاً كانت بسبب إبداعاتهم ومبادراتهم

واســتخدامهم لمواردهم. عندما أصبح ذلك واضحاً بدأ المديرون يعطون لتقدير الأفــراد قيمةً أكبر من القوانين، وبدأ الأمرُ ينجح مرَّةً أخرى. يمكنك أن تنشئ بــرنامجاً تجريبــياً يعطــي نتائج أفضل بكلفة أقل ومن دون أن تتجاوز أياً من القوانين الأساسية، ستكون المخاطرة قليلة لكن مستوى التعلم سيكون عظيماً. و يمكــنك أن تــبدأ بالتمييز بين القوانين الأساسية، وتلك الثانوية التي صنعتها الــثقافة وليســت المصلحة. عملتُ ذات مرَّة في مجال الصناعة النووية المنظَّمة بدقة. إنَّ مستوى التعاون والتواصل حتى بين المتنافسين كان مذهلاً؛ لأنهم كان يعــرفون جمــيعاً أن ثلاثة حوادث أخرى من نوع مايل أيلاند يمكن أن توقف الصناعة بأسرها. كانوا يتشاركون فيما بينهم ومن تلقاء أنفسهم في أيِّ حادث أو ظَــرْفٍ يؤدي إلى خطرٍ ما أو ثغرةٍ في السلامة. حتى إن المديرين الحكوميين المنظِّمين لم يكن باستطاعتهم أن يرفعوا مستوى تعليماتهم إلى الحدِّ الذي وصلت إليه هذه الشركات المتنافسة وحدها.

ســؤال: كيف تعزِّز المحاسبة بطريقةٍ تحقق المنفعة للجميع؟ ألا تتعارض روح تحقيق المنفعة للجميع مع المحاسبة؟

جواب: بالطبع لا. المفتاح هنا هو بناء الشعور بالمسؤولية تجاه نتائج مرغوب فــيها تمَّ الاتفاق عليها بشكلٍ متبادَل. استخدم لوحة إنجاز متوازنة تُظهر هذه النتائج والعواقبَ المنطقية والطبيعية الناجمة عن المحاسبة. دون لوحة إنجاز متوازنة ونتائج وعواقب مرغوبٌ فيها ومتَّفَقٌ عليها فإنَّ طريقة (أنا أربح ـــ أنت تخسر) ســوف تصبح (أنا أخسرـــ أنت تربح) وعلى المدى الطويل سوف تصبح (أنا أخسرـــ أنت تخسر).

ســؤال: كــيف تــتعامل مع الموظف المتمرِّد الذي يقاوم كُلَّ قرار ويقوم بالأمور بطريقته الخاصة؟

جــواب: إنَّ الكـــثير من التقدُّم يحرزه أشخاص متمرِّدون. يجب أن تكون هـــناك مساحة للأشخاص الذين يفكرون بشكلٍ مختلف وأولئك الذين يفكرون بطـــريقة جديـــدة وخلاقة. تعلَّم أن تقدِّر نقاط القوَّة في كُلِّ إنسان، ولكن إذا وصل التمرُّد بهؤلاء إلى درجةٍ مؤذية وسلبية وهدَّامة عندها يجب أن تضع نظاماً للـــتغذية الـــراجعة يعطـــي هؤلاء الناس تغذيةً راجعة. دعهم يغرقون في آراء الآخـــرين فيهم وفي مشاعر هؤلاء الآخرين تجاه هذه الآراء إلى أن يتخذوا قراراً بمـــا يريدون فعله بالضبط. إذا كان الشخص المتمرِّد إنساناً منحرفاً يحقق الرضا عـــن نفسه عن طريق خرق العادات الاجتماعية، وإذا كان لا يضيفُ أيَّ قيمةٍ حقيقـــية من خلالِ مساهماته الإبداعية فعليك أن تستبدله بشخصٍ آخر. هناك الكـــثير من الأشخاص المستقلِّين الذي لا يتفاعلون كثيراً مع الآخرين ولكنَّهم غـــيرُ منحرفين، ويمكن لهؤلاء أن يلعبوا دوراً مهمَّاً جدَّاً في الأعمال التي تعتمد على الاستقلالية. إن المفتاح الحقيقي هنا هو أن تبني ثقافةً تشجِّعُ التنوُّع في إطارِ غايـــةٍ وقـــيمٍ واحدة. يقول إيميل دورخيم: " عندما تكون الأعراف كافية لا حاجة للقوانين، وعندما تكون غير كافية فإنَّ القوانين لا يمكنُ فرضها بالقوَّة".

ســؤال: لـــديَّ شخصياً حاجة قوية إلى التحكم، وهذه الفكرة عن إطلاق الآخرين تخيفني مع أنها تبدو منطقية. هل يمكن أن أتغيَّر؟

جــواب: بالطبع يمكنك ذلك. على الرغم من أنك تتأثر بطبيعتك والطريقة التي رُبِّيتَ فيها إلاَّ أنك لستَ نتاجاً لهما؛ أنت نتاجٌ لخياراتك، و لكن يجب أن تـــبدأ بالتغير على المستوى الشخصي باستخدام المواهب الفريدة التي يتميَّز بها الإنسان . القدرة على الاختيار والمبادئ وذكاءاتك أو قدراتك الأربع.

من خلال الصبر والمثابرة يمكنك أن تتغلَّب على حاجتك إلى التحكُّم وكلَّما ازدادت ثقتك بالأشخاص من حولك سواء في المترل أو العمل سوف تشعر أن

تعليم الناس المبادئ بالإقناع والقدوة الحسنة وتركهم يحكمون أنفسهم بأنفسهم يؤدِّي إلى مزيدٍ من الإنتاج والراحة. وأخيراً سوف تتعلم كيف تحول هذا النوع مـــن الســـلطة الأخلاقـــية إلى شـــكلٍ مؤسَّســـاتي عن طريق الأنظمة والبنى والإجراءات.



عصر الحكمة

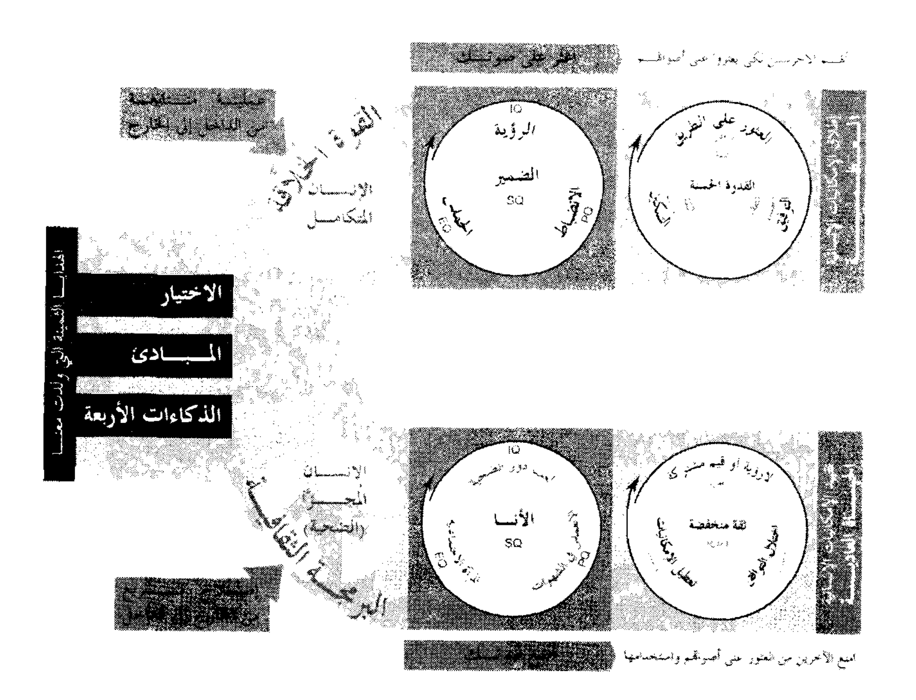
الفصل الرابع عشر

العادة الثامنة والبقعة الرائعة

"إن الفـرق بـين ما نفعله وما نحن قادرون على فعله يمكن أن يحل معظم مشاكل العالم".

ماهاتما غاندي

إن العــادة الثامــنة (اعــثر عــلى صوتك وألهم الآخرين لكي يعثروا على أصــواقم) هــي فكرةٌ آن أوانها. إن عبارة «آن أوانها» مأخوذة من جملة شهيرة لفيكتور هوغو يقول فيها: "لا يوجد ما هو أقوى من فكرةٍ قد آن أوانها".



الشكل ١٤-١

إن السبب وراء كون العادة الثامنة فكرة عظيمة هي أها تقدم فهماً للإنسان المـــتكامل؛ فهماً يعطي صاحبه المفتاح للوصول إلى الطاقات اللامحدودة التي تميِّز اقتصاد عامل المعرفة.

كمـــا هـــو موضَّح في الطريق السفلية في الشكل١٤-١ فإن اقتصاد العامل الـــيدوي في العصـــر الصناعي كان يعتمد على تصوُّر جزئي للإنسان. في عالم الـــيوم تؤدي هذه الطريق السفلية إلى حياةٍ عادية في أفضل الحالات. إها تكبِّل إمكانـــيات الإنســـان. إن المؤسسات التي تتبنَّى منظومة تفكير العصر الصناعي تســـتمر في جعـــل الناس الموجودين في المناصب العليا يتخذون كل القرارات المهمَّـــة ويـــتركون للـــباقين مهمة استخدام مفكات البراغي. يالها من خسارة عظـــيمة! تذكَّـــر مـــرَّةً أخرى عبارة المؤلف جون غاردنر: "معظم المؤسسات المريضـــة مصابة بعمى وظيفي يحجب عنها عيوبها. إها لا تعاني بسبب عجزها عـــن حل مشاكلها وإنما بسبب عجزها عن رؤية هذه المشاكل" هذا ما يحدث بالضـــبط. إن العادة الثامنة تعطيك منظومة تفكير ومنظومة مهارات تمكِّنك من البحث باستمرار عن الطاقات الكامنة عند الآخرين. إها تلك القيادة التي تُشعر الـــناس بقيمتهم وإمكانياهم حتى يروها بأنفسهم، لتحقيق ذلك، يجب أن ننصت إلى الناس، يجب أن نشركهم في اتخاذ القرار ونشجعهم بشكل دائم بكلماتنا ومن خـــلال ممارسة الأدوار الأربعة للقيادة. هذه طريقة موجزة لتذكُّر ما يقوم به كُلُّ دور. لاحظ كيف أن كُلَّ دورٍ من هذه الأدوار يؤكد للناس قيمتهم كأشخاص كاملين بشكل مباشر أو غير مباشر ويشجعهم على إطلاق طاقاهم الكامنة.

أولاً، القدوة الحسنة (على المستوى الشخصي ومستوى الفريق). إن القدوة الحسنة تلهم الآخرين أن يثقوا بنا دون أن ننتظر ذلك منهم. عندما يعيش الناس وفقـــاً للمبادئ الموجودة في العادة الثامنة فإنَّ الثقةَ التي هي صمغُ الحياةِ تزدهر. إن الثقة تأتي فقط من خلال الجدارة بالثقة. باختصار، إن القدوة الحسنة تؤدِّي إلى السلطة الأخلاقية الشخصية.

ثانياً، تحديد المسار. تحديد المسار يؤدي إلى النظام دون أن نطلب ذلك من الآخرين. عندما يحدِّد الناس القرارات الاستراتيجية ويشاركون في صنعها، وخصوصاً القيم والأهداف ذات الأولوية، فإنهم يصبحون مرتبطين عاطفياً بتلك الأهداف، وهكذا ينتقل موقع الإدارة والتحفيز من الخارج إلى الداخل. إن تحديد المسار يؤدِّي إلى السلطة الأخلاقية النابعة من الرؤية.

ثالثاً، التوفيق. إن توفيق الإجراءات والأنظمة و البنى يقوي الجسم السياسي وروح الثقة والرؤية والتمكين. إنَّ التوفيق يؤدِّي إلى السلطة الأخلاقية المؤسَّساتية.

رابعاً، التمكين. التمكين هو ثمرة الأدوار الثلاثة الأخرى – القدوة الحسنة وتحديد المسار والتوفيق- إنها تطلق الطاقات الكامنة في الإنسان دون الحاجة إلى محفِّز خارجي. التمكين يؤدِّي إلى السلطة الأخلاقية الثقافية.



الشكل ١٤-٢

تذكَّر أنَّ أهم شكل من أشكال القدوة الحسنة يمكن أن يقوم به القائد هو

أن يكـــون قـــدوة في الأدوار الثلاثة الأخرى. بعبارة أخرى، تحديد المسار يمثّل قـــدوة حســـنةً في الشـــجاعة لتحديد المسار، وفي التواضع والاحترام المتبادل المتمـــثلين في إشراك الآخرين في تحديد الأولويَّات. التوفيق يمثّل قدوةً حسنةً في تشـــكيل بُنى وأنظمة وإجراءات تنسجم مع القرارات الاستراتيجية المبنيَّة على الأولويَّـــات، بحيث تبقى المؤسسة مركّزة بشكل دائم على تحقيق أهدافها ذات الأولويَّة. التمكين يمثّلُ قدوة حسنةً في الإيمان الراسخ بقدرة الناس على الاختيار وبالأجـــزاء الأربعة المكوِّنة لطبيعتهم من خلال إفساح المجال لهم للمشاركة في صنعِ رسالةِ المؤسسة.

التركيز والتنفيذ

أعتقد أنَّ كل ما ذكرناه حتى الآن يمكن تلخيصه بكلمتين: التركيز والتنفيذ. في هاتين الكلمتين نجد البساطة الكامنة في الطرف البعيد من التعقيد مرةً أخرى، التركـــيز يتعلّق بالأمور ذات الأولويَّة، والتنفيذ يتعلق بتحقيق هذه الأمور على أرض الواقع.

إنَّ كـــتاب رام شـــاران و لاري بوسيدي (التنفيذ: قاعدة إنجاز الأمور) أثّر عـــليَّ في اختيار هاتين الكلمتين. إنَّ الدورين الأوّليين من أدوار القيادة–القدوة الحسنة وتحديد المسار– يمكن تلخيصهما بكلمة واحدة: التركيز.

إن القـــيادة دون قدرة على التنفيذ غير كاملة وغير فعالة. من دون القدرة على التنفيذ تصبح الصفات القيادية الأخرى غير مجدية. لا تستطيع أيُّ مؤسسة أن تفي بالتزاماتها أو أن تتلاءَم بشكلٍ جيد مع التغيير ما لم يمارس القادة عملية التنفـــيذ عـــلى كُـــلّ المستويات. يجب أن يكون التنفيذ جزءاً من استراتيجية المؤسسة للوصول إلى أهدافها.إنه الحلقة المفقودة بين الطموحات والنتائج[1]

رام شاران و لاري بوسيدي

و الدوريـــن الآخـــرين مـــن أدوار القـــيادة – التوفيق و التمكين – يمكن

تلخيصهما بكلمة واحدة: التنفيذ. كيف ذلك؟ فكِّر بالأمر. تحديد المسار هو بشكلٍ أساسي عمل استراتيجي. إنه عملية تحديد الأهداف ذات الأولويَّة، والقيم التي سترشد إلى تحقيق هذه الأهداف و الحفاظ عليها.لكن ذلك يتطلب فهماً واضحاً لهذه الأهداف و التزاماً بتحقيقها. يعتمد هذا الالتزام على الثقة والجدارة بالثقة والتكاتف وهي جوهر القدوة الحسنة. عندما تتحقق الجدارة بالثقة على المستوى الشخصي أو على مستوى العلاقة بين الأشخاص، وقتها فقط تنشأ الثقة ويصبح التكاتف بين أفراد الفريق أمراً فعالاً. هذه القدوة الحسنة على الصعيد الشخصي وعلى صعيد العلاقة بين الأشخاص تتضمَّن الاحترام المتبادل والفهم المتبادَل والتعاون الخلاق (العادات ٤،٥،٦) وذلك للخروج بمنظومة أهداف واضحة مُلتَزَمٍ بها (العادة الثانية: ابدأ والغاية في ذهنك)، هذه الجدارة بالثقة على مستوى الأشخاص والعلاقة بين الأشخاص تعتمد بدورها على أشخاصٍ يعيشون بانسجامٍ مع أهدافهم وقيمهم، بعبارةٍ أخرى- التركيز والتنفيذ. هذه هي (العادة الثالثة): ابدأ بالأهم قبل المهم. إنَّ عبارة (الأمور الأهم أوَّلاً) هي طريقة أخرى لوصف التركيز والتنفيذ. إن الدورين التاليين من أدوار القيادة، التوفيق والتمكين يمثِّلان التنفيذ. ذلك يعني ابتكار بنى وأنظمة وإجراءات (التوفيق) تمكِّن الناس والفرق بشكلٍ مقصود من تحويل أهداف المؤسسة الاستراتيجية الكبرى(خط الرؤية) أو الأولويات المهمة (تحديد المسار) إلى أهداف يوميَّة. باختصار، أن يتم تمكينُ الناس لإنجاز الأمور.إن التركيز والتنفيذ متصلان ببعضهما البعض. بعبارةٍ أخرى إذا لم يكن الناس مشتركين في الأهداف فإنهم لن يقوموا بتنفيذها بشكلٍ مستمر. إذا استخدمتَ نموذج الصفقة الذي يتصف به العصر الصناعي والذي يعتمد على الأوامر والتحكم للحصول على التركيز فإنك لن تتمكَّن من استخدام نموذج التحوُّل الذي يتصف به عصر عمال المعرفة والذي يعتمد على التمكين للحصول على التنفيذ، لأنك من دون اشتراك الآخرين في وضع رسالة المؤسسة أو تبنيهم لها لن تحصل على الارتباط العاطفي اللازم للحصول على التركيز. وهكذا لن يحدث التنفيذ. بشكل

مشـــابه، إذا استخدمت طريقة عامل المعرفة التي تعتمد على المشاركة والتمكين للحصـــول على تركيز مشترك، ثم طبّقت طريقة العصر الصناعي المعتمدة على الأوامـــر والتحكم من أجل الحصول على التنفيذ فإنك لن تتمكن من الحفاظ على التركيز لأن الناس سيعتبرون ذلك نقصاً في الصدق والأخلاق. بالمقابل إذا اســتخدمت نمــوذج عامل المعرفة في كلٍّ من التركيز (القدوة الحسنة وتحديد المســار) والتنفــيذ (التوفيق والتمكين)فإنك ستنشر في المؤسسة ثقافة الأخلاق والجدارة بالثقة عندها لن تعثر المؤسسة على صوتها وحسب، بل ستستخدم هذا الصوت لخدمة غاياتها والمنتفعين منها.

فجوة التنفيذ الهائلة

في بداية هذا الكتاب ذكرت العبارة الآتية "أن تعلم دون أن تفعل هو في الحقيقة كـــأنك لا تعلم شيئاً" هذه حقيقة راسخة.إن المبادئ التي تتضمنها العادة الثامنة لا قيمة لها ما لم تتحول عن طريق الممارسة والتنفيذ إلى جزء من أخلاقنا وإلى منظومة مـــن المهـــارات التي نتحلّى بها، بعبارة أخرى ما لم تتحول إلى عادة. إن التنفيذ هو الموضوع الخطير الذي لا يتم التطرق إليه في معظم المؤسسات اليوم.

"أنا شريكك الدائم. أنا مساعدك الأكبر أو معيقك الأعظم سوف أدفع بك إلى الأمام أو أجرُّك نحو الفشل إنني طوع أمرك بشكل تام. نصف الأشياء التي تفعلها يمكن أن توكلها إلي وسوف أتمكن من القيام بها بسرعة وبشكل صحيح. إنني أُدار بســـهولة. كل ما عليك هو أن تكون حازماً معي . أرني بالضبط كيف تريد فعل شـــيء مـــا ، وبعـــد دروس قليلة سوف أقوم به بشكل تلقائي..إنني خادم لكل الأشـــخاص العظمـــاء ولكل الفاشلين أيضاً. بالنسبة إلى الفاشلين أنا الذي أصنع فشـــلهم. أنا لست آلة مع أنني أعمل بالدقة التي تعمل بها الآلة مضافاً إليها ذكاء الإنســـان. قـــد تديرني من أجل المنفعة أو من أجل الخسارة، لا فرق بالنسبة إلي خذني،دربـــني، كن حازماً معي وسوف أضع العالم عند قدميك. كن متساهلاً معي وسوف أدمرك.

من أنا؟ أنا العادة"
مجهول

أرض الواقـــع هو أمر آخر. في الحقيقة معظم القادة يوافقون على أنهم يفضلون أن تكـــون لديهـــم اســـتراتيجيةٍ عادية ينفذونها بتفوق على أن يكون لديهم استراتيجية متفوّقة يعجزون عن تنفيذها. الذين ينفذون دائماً يملكون اليد العليا، وقد وصف لويس ف. جير ستنر جي آر ذلك بقوله: "كل الشركات العظيمة في العـــالم تتفوق في التنفيذ على منافساتها يوماً بيوم في السوق وفي المصانع وفي عملـــيات التســـويق والإمداد وفي عمليات التخزين وفي كل شيء يقومون به. نـــادراً ما تقوم الشركات العظيمة بعملٍ لا يصب في مصلحتها في معركتها مع منافسيها".(٢)

هـــناك عدة أشياء تؤثر في التنفيذ لكن بحث الذكاء التنفيذي الذي قمنا به يظهـــر أن هـــناك ستة أشياء أساسية تعزّز التنفيذ في المؤسسة وهي الوضوح، الالـــتزام، ترجمة الأهداف إلى أعمال، التمكين، التكاتف، المحاسبة. مما يعني أن الخلـــل في التنفيذ يحدث عندما يحدث خلل في واحد أو أكثر من هذه العوامل الستة، سمينا هذا الخلل بفجوات التنفيذ:

- الوضـــوح: لا يعـــرف الناس بوضوح أهداف الفريق أو المؤسسة التي يعملون فيها و أولوياتهما.
- الالتزام: الناس غير مقتنعين بالأهداف.
- تحويـــل الأهداف إلى أعمال محدَّدة: لا يعرف الناس ما الذي يجب أن يقوموا به كأفراد لمساعدة الفريق أو المؤسسة على بلوغ أهدافها.
- التمكين: لا يملك الناس البنية المناسبة أو الأنظمة أو الحرية التي تمكّنهم من تأديةِ أعمالهم بشكلٍ جيِّد.
- التكاتف: لا يتعاون الناس ولا يتعاملون مع بعضهم بشكل جيد.
- المحاسبة: لا يقوم الناس بشكلٍ منتظم بالمحاسبة المتبادَلة.

إن معظم ما نسميه اليوم بالإدارة يتكوَّن من التعليمات التي تصعِّبُ على الناس القيام بأعمالهم.

بيتر دروكر

إن الجدول الآتي (رقم ٦) يحدِّد فجوات التنفيذ و حوافزه الستة تلك ويعطي تفسيراً بسيطاً للطريقة التي تصنع بها منظومةُ تفكير العصر الصناعي القائمِ على الـتحكم بهـذه الفجوات وكيف يحلُّها نموذج الإنسان المتكامل لعامل المعرفة والذي تتضمنه العادة الثامنة.

فجوات التنفيذ	أسلوب العصر الصناعي	حل عصر عمال المعرفة
الوضوح	الإعلان	التبني و/أو المشاركة
الالتزام	الإقناع	إنسـان مـتكامل في عمل متكامل
تحويل الأهداف إلى أعمال محدَّدة	التوصيف الوظيفي	التوفـيق بـين الأهـداف للحصول على نتائج
التمكين	العصا والجزرة (اعتبار الناس كنفقات).	التوفيق بين البنى والثقافة.
التكاتف	(تعاونوا!)	التواصل بطريقة البحث عن البديل الثالث.
المحاسبة	تقنية الشطيرة في تقييم الأداء.	المحاسبة المتبادلة و المنفتحة و المتكررة، لوحة إنجاز محفزة.

الجدول –٦–

١. **الوضوح**: إن طريقة العامل اليدوي التي يتصف بها العصر الصناعي هي ببسـاطة إعلان الرسالة والرؤية والقيم والأهداف ذات الأولوية على الآخرين. كمـا ناقشنا سابقاً يتم الخروج بهذه القرارات من قبل الأشخاص الموجودين في المناصـب العليا الذين يحدِّدون رسالة المؤسسة من خلال ورشات عمل يقومون

بهـــا، ثم يعلنونها على القوة العاملة بلغة بسيطة تعبر عن القرارات الاستراتيجية التي ستقود كل القرارات الأخرى في المؤسسة. مع الوقت تتحول تلك الرسالة إلى مجـــرد عبارات تستخدم في العلاقات العامة، لأنه ببساطة إذا لم يكن هناك مشاركة حقيقية في إعدادها لن يكون هناك أي تبنّ حقيقي لها، وهذا التبني هو روح عصـــر عمال المعرفة. تذكر أن التبنّي هو السلطة الأخلاقية الشخصية التي تأتي من الإعجاب بشخص القائد وليس بالضرورة من المشاركة بصنع القرارات الاستراتيجية.

٢. **الالـــتزام** : إن طريقة العصر الصناعي في الحصول على الالتزام هي في بـــيعه، أي في تذكـــير الآخرين به بشكل مستمر ومتكرر وشرحه لهم ومحاولة إشـــعارهم بضـــرورته. لكن الأبحاث تظهر أن واحداً فقط من خمسة أشخاص يُبدي حماساً في الالتزام بأهداف فريقه أو مؤسسته.

إن طريقة العادة الثامنة في عصر عمال المعرفة هي أن نضع الإنسان المتكامل في عمـــل متكامل ــ الجسد، العقل ،القلب ، الروح ــ ادفع لي بعدل ، عاملني بلطـــف واحـــترام، دعـــني أستخدم عقلي وأبدع في القيام بعمل يضيف قيمة حقيقـــية، ودعـــني أقـــوم بعملي بطريقة معتمدة على المبادئ. إن الأمر ليس كالـــنظرية التي سميناها نظرية جاكاس العظيم في تحفيز الإنسان؛ حيث كل ما يجـــب علـــيك فعلـــه أن تمنح العمال مزيداً من المال. في الحقيقة لقد أظهرت الدراســـات أنك عندما تستخدم طريقة عامل المعرفة فإن العمال يضعون الأجر في المرتـــبة الـــرابعة بعد الثقة والاحترام والفخر. لماذا؟ لأن الناس عندما يكون لديهـــم رضىً داخلي عن عملهم فإن العوامل الخارجية تصبح أقل أهمية. ولكن عـــندما لا يكـــون هناك رضىً داخلي عن العمل عندها يصبح المال هو الأكثر أهمـــية. لماذا؟ لأنك بالمال تستطيع أن تشتري رضى الآخرين. إن العادة الثامنة المعتمدة على تصوُّر الإنسان المتكامل تُطلق في الإنسان الحافز الداخلي.

إن فجـــوات التنفـــيذ في الوضوح والالتزام هي المصدر الرئيسي للمشاكل

الـــناجمة عـــن إدارة الوقت. هناك سبب بسيط واحد، إن الكيفية التي يحدد بها الـــناس أهدافهم ذات الأولوية ورسالتهم وقيمهم هي التي تحكم كل القرارات الأخـــرى. لذلك عندما يكون هناك نقص في الوضوح والالتزام سوف تختلط عليك الأمور إذا أردت أن تحدد ما هو المهم حقاً. النتيجة هي أن الأمور الملحة ستصبح هي الأمور المهمة، أي أن ما هو شائع وضاغط وقريب وسار ـــ بعبارة أخـــرى مـــا هـــو ملح ـــ يصبح هو المهم. نتيجة لذلك سوف ينشغل الجميع بالتكهُّن وممارسة الألعاب السياسية والتملق لأصحاب المناصب، وهكذا تنتشر الفوضـــى في كل أنحاء المؤسسة بطريقة مركّبة، لذلك إذا لم يصبح لدى الناس وضـــوح والتزام فيما يتعلق برسالة المؤسسة ورؤيتها وقيمها فإن أي تدريب في إدارة الوقت لن يكون له تأثير دائم ماعدا التأثير في حياة الناس الشخصية. يقول تشـــارلز هومـــل: "إن العمـــل المهم نادراً ما يجب فعله اليوم أو حتى في هذا الأسبوع...لكن العمل الملح يحتاج إلى تنفيذه بشكل فوري. إن الإغراء السريع الذي تتصف به هذه الأعمال يبدو عصيّاً على المقاومة ومهماً، وهكذا تستترف هذه الأعمال طاقتنا، ولكن عندما ننظر إليها بعد انقضاء فترة من الزمن تتلاشى أهميـــتها الخادعـــة ونشـــعر بالخســـارة عندما نتذكر العمل المهم الذي نحيناه جانباً.عندها ندرك أننا أصبحنا عبيداً لطغيان الأمور الملحة"(٣)

٣. **تحويـــل الأهـــداف إلى أعمال محددة**: إن طريقة العصر الصناعي هي التوصـــيف الوظيفي. في عصر عمال المعرفة أنت تساعد الناس على التوفيق بين أعمالهم وأصواقم (الموهبة والحماس) حيث يكون لديهم خط رؤية بين أعمالهم والأهداف ذات الأولوية لفريقهم ومؤسساقم.

٤. **الـــتمكين**: إن الـــتمكين هو أصعب فجوات التنفيذ التي يجب التعامل معهـــا، لأنه يتطلّب منك أن تزيح كُلَّ البنى التي لا تعمل بشكل صحيح وكل العوائـــق المنظوماتية والثقافية التي ناقشناها في هذا الكتاب. هذه البنى والأنظمة الممكنة أو المعيقة – التوظيف، الاختيار، التدريب والتطوير، الحوافز، التواصل،

المعلومات، الخ..- هي التي تعطي الناس الشعور بالأمن وبالقدرة على التوقع في حياهم المهنية. إذا لم يكن هناك مشاركة حقيقية في صناعة القرار الاستراتيجي، وخصوصاً فيما يتعلق بالقيم وأولويّات خط الرؤية، فإنك لن تحصل على ارتباط عاطفي وثقةٍ وحافزٍ داخلي تكفي للتوفيق بشكلٍ عميق بين البنى والأنظمة. في العصر الصناعي يُعتبر الناس نفقات، وتُعتبر الأشياء كالمعدات والتكنولوجيا استثماراً. فكر بالأمر ثانية! الناس.. نفقات والأشياء.. استثمار! إنه الحد الأدنى من منظومة المعلومات. وفقاً للعادة الثامنة في عصر عمال المعرفة يشترك الناس في تصميم لوحة إنجاز تظهر كلاً من النتائج والقدرات بشكلٍ مؤثّر ومرئي ومُشوق يعكس ما يجري في الوقت الراهن، ويبيّن مدى توافق الأنظمة و البنى، وقدرها على تحقيق الأهداف.

٥. **التكاتف**: إن العصر الصناعي يعتمد على التسوية في أفضل الحالات وعلى طريقة (أنا أخسر - أنت تربح) أو (أنا أربح- أنت تخسر) في أسوأ الحالات. أما التكاتف في عصر عمّال المعرفة فهو يؤدّي إلى ابتكار البدائل الثالثة. إنه التواصل الذي تتصف به العادة الثامنة حيث تتحد أصوات الناس وتتوافق مع صوت المؤسسة بحيثُ إنَّ أصوات الفرق والأقسام المختلفة تنسجمُ معاً.

٦. **المحاسبة**: إنَّ ممارسات العصر الصناعي التي تعتمد على التحفيز بطريقة (العصا والجزرة) وعلى (تقنية الشطيرة) في تقييم الأداء تُستبدل هنا بالمحاسبة المتبادَلة والتشارك المنفتح في المعلومات المتعلقة بالأهداف ذات الأولويَّة القصوى التي يدركها الجميع. إن الأمر يشبه الذهاب إلى ملعب لكرة القدم أو السلة حيث توضع لوحة إنجاز تظهر المعلومات للجميع بحيث يعرف كل شخص في الملعب ما الذي يجري بالضبط.

البقعة الرائعة

لنربط الأمور بعضها ببعض. في بداية هذا الكتاب قدَّمتُ الفكرة التي تقول

أنَّ كُلَّ إنسانٍ في هذه الحياة يختار إحدى طريقين؛ إما الطريق إلى الحياة العادية أو الطــريق إلى العظمة. شرحنا كيف أن الطريق المؤدِّي إلى الحياة العادية يكبِّل الإمكانــيات الإنســانية، في حــين أن الطريق المؤدي إلى العظمة يطلق هذه الإمكانيات ويحرِّرها. إنَّ العادة الثامنة هي الطريق إلى العظمة، والعظمة تعني أن تعثر على صوتك وأن تلهم الآخرين لكي يعثروا على أصواتهم.لقد تعرفنا على ثلاثــة أنــواع مــن العظمــة: العظمة الشخصية، والعظمة القيادية، والعظمة المؤسساتية(*).

إن العظمة الشخصية تتحقق عندما نكتشف الهدايا الثلاث التي ولدت معنا، الاختــيار والمــبادئ والذكــاءات الإنسانية الأربعة. عندما نطوِّر هذه الهدايا والذكــاءات فإنــنا نــبني شخصــيَّة عظيمة يقودها الضمير، وتتصف بالرؤية والانضــباط والحماس؛ أي أن يكون الإنسان شجاعاً ولطيفاً في آن واحد. هذا النوع من قوَّة الشخصية لا يُؤدي إلى إسهامٍ عظيم في خدمة الإنسانية وحسب لكنه يُركِّز أيضاً على (الواحد)، أنا أسمي ذلك بالعظمة الأوليَّة في حين تتضمَّن العظمة الثانوية أموراً كالموهبة والسمعة والمظهر والغنى والشهرة.

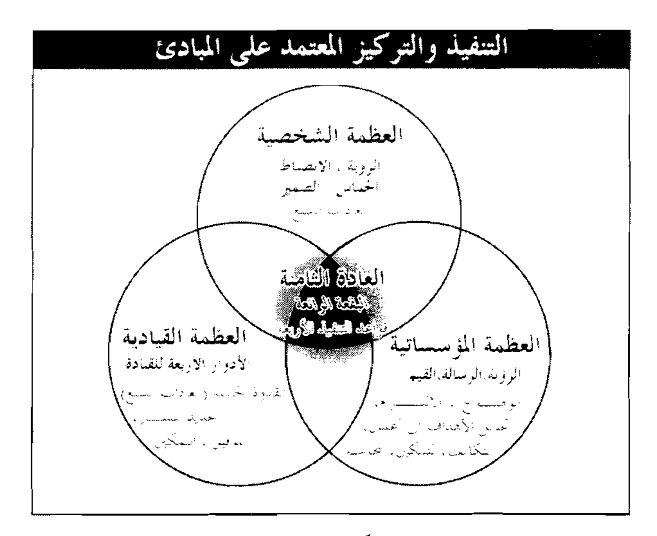
العظمــة القــيادية يحققها الأشخاص الذين ــ بغض النظر عن منصبهم ــ اخــتاروا أن يلهموا الآخرين لكي يعثروا على أصواتهم. يتحقق ذلك من خلال ممارسة الأدوار الأربعة للقيادة.

العظمــة المؤسســاتية يتمُّ تحقيقُها عندما تتصدَّى المؤسسة للتحدِّي الأخير المتمثِّل بتحويل الأدوار الأربعة للقيادة والعمل ــ بما فيها الرسالة والرؤية والقيم - إلى مــبادئ أو آلــيات للتنفــيذ في المؤسســةــ الوضوح، الالتزام، تحويل الأهداف، التمكين ، التكاتف، المحاسبة- إنَّ آليات التنفيذ تلك هي أيضاً عالميَّة

(*) لمــزيد من المعلومات عن كيفيَّة تحقيق أداء متفوِّق وبشكلٍ مستمر من خلال تطوير هذه الأشكال الثلاثة من العظمة انظر إلى الملحق رقم (٨) طريقة فرانكلين كوفي.

وأبديَّـــة وثابـــتة بذاهــــا.إن الشكل الآتي يلخِّص العلاقة بين العظمة الشخصية والعظمـــة القيادية والعظمة المؤسساتية. إن المؤسسات التي تدير وتضبط نفسها بهـــذه الأنواع الثلاثة من العظمة تحقّق ما يمكن أن نسميه البقعة الرائعة. البقعة الـــرائعة هي المنطقة التي تتقاطع فيها الدوائر الثلاث كلها. هنا نجد أعظم تعبير عن القوة والإمكانيات.

عـــندما تضرب الكرة بالبقعة الرائعة من مضرب التنس في أثناء لعب التنس، أو بالـــبقعة الـــرائعة من مضرب الغولف في أثناء لعب الغولف، سوف تعرف الفـــرق. إنَّه أمر مبهج يتردَّد صداه في أرجاءِ النفس. إنه شعورٌ جميلٌ وحسب. يؤدِّي هذا الاتصال بالمركز إلى إطلاقِ كمٍّ هائلٍ من الطاقة دون أن تبذل جهداً أكثر من الجهد المعتاد، وهكذا تنطلق الكرة بسرعة أكبر وتصل إلى مسافة أبعد مـــن المعـــتاد. إنها طريقة أخرى للتعبير عن الطاقة التي تتحرَّر عندما تعثر على صوتك كشخصٍ أو فريقٍ أو مؤسسة.



الشكل ١٤-٣

القواعد الأربع للتنفيذ (4DX)

هناك أربع قواعد إذا تمّ العمل بها بشكل دائم فإنها تغلق فجوات التنفيذ تلك وتحسِّــن بشــكل هائل قدرة الفرق والمؤسسات على التركيز وعلى تنفيذ أهم أولوياتها.ندعو هذه القواعد (القواعد الأربع للتنفيذ). بالطبع هناك العشرات من العوامل التي تؤثر على التنفيذ لكنَّ أبحاثنا أثبتت أن هذه القواعد الأربع تمثل ال ٢٠% من النشاطات التي تعطي ال٨٠% من النتائج، وإليها يُعزى الامتياز الدائم في تنفــيذ أهــم الأولويَّــات . سوف تلاحظ أنّ هذه القواعد الأربع تتفق مع مجــالات العظمــة الثلاثة وتنبع منها. إنها البقعة الرائعة (انظر إلى قواعد التنفيذ الأربــع في مركــز الشكل). إنّها نقطة الاتصال التي تحرِّر الطاقة، إنها منظومة الممارســات العملــيَّة (حيث يلتقي الإطار بالطريق) التي تشبه أشعة الليزر في تركــيزها، وهــي التي تمكّن الفريق أو المؤسسة من الحصول على نتائج بشكل مستمر.

فيما يلي ملخَّصٌ لهذه القواعد الأربع:

القاعدة الأولى: ركّز على الأهداف ذات الأهميَّة القصوى

هناك مبدأ أساسي فيما يتعلقُ بالتركيز في المؤسسة لا يدركه كثير من الناس وهــو: إن الناس قد فُطِروا على التركيز بامتياز على شيء واحد فقط في وقتٍ واحــد، أو على عدد قليلٍ جداً من الأشياء.لنفترض أنّ لديك فرصة مقدارها ٨٠% لتحقــيق هــدفٍ واحدٍ بامتياز. إذا أضفتَ إليه هدفاً آخر فإن الأبحاث تثبــت أنّ فرصتك في تحقيق هذين الهدفين بامتياز ستقلّ إلى ٦٤%. استمر في إضــافة الأهداف وستتناقص فرصتك في تحقيقها بامتياز. إذا سعيت إلى تحقيق خمســة أهــدافٍ في وقــتٍ واحد فإن فرصتك في الحصول على نتائج ممتازة تــنخفض إلى ٣٣%. إذن كم هو أمر مهمٌ أن تركّز بإتقان على عدد قليلٍ من الأهداف المهمةِ فقط. بعضُ الأهداف يكون من الواضح أنها أهمُّ من الأهداف

الأخرى. يجب أن نتعلم كيف نفرِّقُ بين ما هو (مهمٌ فقط) و ما هو (ذو أهمية قصوى). إن (الهدف ذو الأهميَّة القصوى) يؤدِّي إلى عواقب خطيرة. إنَّ الفشلَ في تحقـيق هذه الأهداف يعيق كل الإنجازات الأخرى. فكر بعمل الرجل الذي يـنظِّم هبوط الطائرات في كُلِّ دقيقة، هناك المئات من الطائرات في الجو وكلُّها مهمَّـة، وخصوصاً إذا كنتَ في واحدة منها! لكنَّ عمله هو أن يساعد طائرة واحدة على الهبوط في وقتٍ واحد، وأنْ يفعل ذلك بكل انسيابيَّة. كلُّ مؤسسة موجـودة في وضعٍ مشابه. قليلٌ من هذه المؤسسات يتمتع بالقدرة على تركيزِ انتـباهه. بعـض الأهداف يجب ببساطة أن تهبط الآن، إذن كيف تعرف أي الأهداف (ذات أهميَّة قصوى) و هي التي ستقدِّم لك أكبر العون لتنفيذِ خطتك الاسـتراتيجيَّة. أحـياناً تكون هذه الأهداف واضحة وأحياناً يحتاج الأمر إلى التحلـيل. إن لوحـة تحديـد الأهمية هي أداة قيّمة في التخطيط الاستراتيجي تسـاعدك عـلى تحديد أهدافك ذات الأولويَّة من خلال عرضها على لوحات تحـتوي عـلى معايير اقتصادية و استراتيجية، ومعايير لها علاقة بذوي العلاقة. بعـبارةٍ أخرى، تساعدك هذه الأداة على تقييم كل الأهداف المرشحة لتحقيق أكـبرِ فـائدة للمؤسسة من النواحي الاقتصادية و الاستراتيجية، وأكبر فائدة لذوي العلاقة. يمكنك أن تستخدم لوحة تحديد الأهمية عند تحديد أهدافك ذات الأولويَّة؛ هذا هو تحديد المسار في نهايته المتمثلة بالعمل .

لوحة تحديد الأهمية

التعليمات	لوحة ذوي العلاقة	اللوحة الاستراتيجية	اللوحة الاقتصادية
١- ضع قائمة بأهداف المؤسسة المحتملة. **٢**- بالنسبة إلى كل لوحة ضع درجة من -١ إلى ٤ بحيث: ٤ = تأثير إيجابي كبير ٠ =لا تأثير -١ = تأثير سلبي **٣**- اجمع الدرجات **٤**- اسأل مشاعرك «هل نواجه الحقائق المؤلمة؟» **٥**- باستخدام المجموع النهائي للدرجات وشعورك تجاه الهدف حدِّد الأهداف ذات الأهمية القصوى.	الدرجة من-١ إلى٤ **معايير ذوي العلاقة**: ● يزيد من ولاء الزبائن. ●يزيد من حماسة الموظفين و طاقتهم. ●له تأثير إيجابي على الموردين، البائعين، الشركاء المستثمرين. ● معايير أخرى لها علاقة بذوي العلاقة.	الدرجة من-١ إلى ٤ **المعايير الاستراتيجية**: ● يدعم بشكل مباشر أهداف الشركة. ● يقوى المؤهلات الأساسية للموظفين. ● يزيد من قوَّة المؤسسة في السوق. ● يزيد في الميزات التنافسية. ● معايير استراتيجية أخرى.	الدرجةمن-١ إلى ٤ **المعايير الاقتصادية**: ● يزيد العائدات. ● يقلل النفقات. ● يحسِّن السيولة النقدية. ● يزيد الأرباح. ● معايير اقتصادية أخرى.

الشكل ١٤-٤

لوحة ذوي العلاقة: أمور التي يجب أن تقوم بها لكي تلبِّي حاجات ذوي العلاقة؟ إن الزبائن و الموظفين و الموردين و المستثمرين وغيرهم يساهمون كلهم في تحقيق هذه الأهداف. فكِّر بالطريقة التي تؤدِّي بها هذه الأهداف إلى:

- زيادة ولاء الزبائن.
- زيادة الحماس والطاقة عند الموظفين.
- التأثير الإيجابي على الموردين و البائعين و الشركاء والمستثمرين.

اللوحة الاستراتيجية. فكِّر كيف ستؤثر هذه الأهداف على استراتيجية المؤسسة بما في ذلك النقاط الآتية:

- الدعم المباشر لرسالة المؤسسة وغايتها.
- تقوية المؤهلات الأساسية للموظفين .
- زيادة القوة في السوق.
- زيادة الميزات التنافسية.

اسأل نفسك: ما الأمر الذي يؤدي فعله إلى تحقيق أفضل النتائج للمؤسسة؟

اللوحة الاقتصادية. إن الهدف ذا الأهمية القصوى يجب أن يعود بالنفع على كل اقتصاديات المؤسسة بطرق مباشرة أو غير مباشرة. اسأل نفسك: من بين كل الأهداف المحتملة أيُّ هدفٍ يمكن أن يعود بأكبر فائدة اقتصادية على المؤسسة؟ خذ بعين الاعتبار الأمور الآتية:

- زيادة العائدات.
- تقليل النفقات.
- زيادة السيولة النقدية.
- زيادة الأرباح.

حتى في المؤسسات غير الربحية فإن النواحي الاقتصادية مهمَّة جدًّا، لأنَّ كل مؤسسة تحتاج إلى سيولة نقدية لتبقى على قيد الحياة.

إن عرض الأهداف على لوحات ذوي العلاقة و اللوحة الاقتصادية و اللوحة الاستراتيجية، يُعطي جواباً واضحاً على سؤال (لماذا؟) الكامن خلف كُلِّ هدفٍ من الأهداف.حسب تقديري فإنَّ الخطة الاستراتيجيَّة تظل غامضة فضفاضة ما لم يتم حصدها باثنين أو ثلاثة من الأولويَّات أو (الأهداف ذات الأهميَّة القصوى) [Widly Importmant Goals] أو الـ [WIG] إن ذوي العلاقة والموجودين في كل المستويات يجب أن يُشاركوا في تحديد هذه الأهداف المهمَّة بحيث يكون لديهم مستوى عالٍ من الالتزام بها، وبحيث يفهمون المنطق الكامن خلف كل هدفٍ منها. للحصول على نتائج ممتازة يجب أن تركِّز على القليل من الأهداف ذات الأهميَّة القصوى وتنحِّي جانباً الأهداف المهمَّة فقط. بما أن

الإنسان خُلقَ بحيث يقوم بعملٍ واحد فقط بامتياز في وقت واحد (أو في أفضل الحـــالات بعـــددٍ قليلٍ من الأعمال)يجب أن نتعلّم كيف نركّز على القليل من الأعمال. الحقيقة هي أنَّ الكثيرين منا يحاولون القيام بالكثير من الأمور.

كمـــا هو الحال مع منظّم هبوط الطائرات يجب أن نتعلم كيف نهبط بطائرةٍ واحـــدة في وقت واحد ـــ كيف نفعل أموراً أقل، بامتياز، بدلاً من فعل الكثيرِ مـــن الأمور بشكلٍ عادي. لتطبيق هذه القاعدة يجب أن تحدّد اثنين أو ثلاثة من أهـــم أهـــدافِ فريقك (ذات الأهمية القصوى) ويجب أن تصيغَ هذه الأهداف بحيث تتوافق مع أولويَّات المؤسسة.

فيلم: ليس مهمًّاً وحسب، إنه ذو أهميَّة قصوى!

لتوضـــيح الحاجة إلى التركيز على الأمور المهمَّة فإنِّي أدعوك إلى مشاهدة فيلمٍ قصـــير يُدعـــى (ليس مهمًّاً وحسب إنه ذو أهمية قصوى!) يتضمَّن هذا الفيلم مقـــابلات حقيقـــية أجريناها مع زبائننا وليس مع ممثلين. إنَّه يبين اختلال التوافق ونقص الوضوح في الأهداف الذي يجتاح معظم المؤسسات. إنه مضحكٌ نوعاً ما لكـــنَّه يشيرُ أيضاً إلى مشاكل التركيز والتنفيذ التي تعاني منها معظم المؤسسات. ضـــع القـــرص المدمج في جهاز تشغيل الأقراص المدمجة الخاص بك واختر هذا العنوان، ثم فكّر في مؤسستك ومدى انطباق ما شاهدته في الفيلم عليها.

القاعدة الثانية: ابتكر لوحة إنجاز محفزة

إنَّ لوحـــة الإنجـــاز تمكّنك من تطبيق المبدأ الآتي: إن الناس يلعبون بشكلٍ مخـــتلف عـــندما يكـــون هناك حساب لنتيجة اللعبة. هل شاهدتَ في حياتك مجموعـــة من الأطفال في الشارع يلعبون بالكرة من دون حساب للنتائج؟ عادةً مـــا يفعـــل اللاعـــبون في هذه الحالة ما يحلو لهم ويفقد اللاعبون التركيز على اللعب.ولكن عندما يبدؤون بحسابِ نتيجة اللعب تتغيَّر الأمور؛ إذ يصبح هناك تركـــيزٌ عـــلى اللعب ويحدث التشاور بين اللاعبين، ويتحسَّن اللعب. وهكذا

يــتلاءَم اللاعــبون بسرعة مع التحدِّي الجديد، وتزداد سرعة اللعب و حماسه بصورة دراماتيكية.

الأمر ذاته يحدث في العمل. من دون وجود مقاييس للنجاح واضحة تماماً فإن الـــناس لن يعرفوا تماماً ما هو الهدف. من دون مقاييس فإن الهدف ذاته يتمُّ فهمه بمــئة طريقة مختلفة من قبل مئة شخص. نتيجة لذلك فإنَّ أعضاء الفريق يخرجون عن الطَريق المؤدية إلى الهدف ويفعلون أشياء ملحَّة ولكنها غير هامة. إنهم يعملون وفق نظمٍ غيرِ محدَّدة وهكذا يتلاشى الدافعُ إلى العمل. لهذا السبب من المهمِّ جدَّاً أن تكــون لديــك لوحة إنجاز محفزة ومرئية ويمكن الوصول إليها تعبرِّ فيها عن خطــتك الاســتراتيجية وأهدافك الهامة. إنَّ معظم مجموعات العمل ليس لديها مقايــيس للنجاح، وليست لديها طريقة لرؤية مدى تقدُّمها باتجاه أهدافها ذات الأولويَّة. حسب دراسات الذكاء التنفيذيXQ التي قمنا بها فإنَّ واحداً فقط من ثلاثــة عمَّــال يستطيع أن يعود إلى مقاييس واضحة ودقيقة تحدِّد مدى تقدُّمه أو نجاحــه في تحقــيق أهدافــه الأساسيَّة ، وثلاثة فقط من كل عشرة يعتقدون أنَّ المكافآت أو العواقب لها علاقة بأداء الموظف في أثناء السعي لتحقيق أهداف قابلة للقياس. من الواضح أنَّ عدداً قليلاً من العمَّال لديهم نظام للتغذية الراجعة يمكِّنهم مــن التنفيذ بدقَّة. فكِّر في قوَّة التحفيز الهائلة التي تعطيها لوحة الإنجاز. إنها صورة عــن الواقــع لا يمكن تجاهلها. إنَّ النجاح الاستراتيجي يعتمد عليها. إذا لم تكن لديــك القدرة على رؤية علامة تدل على النتيجة فإن خطتك الاستراتيجية هي مجــرَّد أفكــار مجــرَّدة. إذن يجب أن تبني لوحة إنجاز محفزة وأن تقوم بتجديدها باستمرار. هذا هو الجمع بين تحديد المسار والتوفيق في النهاية المتمثلة بالعمل.

كيف تبتكر لوحة إنجاز محفزة؟

مــن خــلال المشــاركة والتكاتف (القدوة في تطبيق العادات السبع)حدِّد المقايــيس الأساسية لأهدافِ فريقك أو مؤسستك واصنع تمثيلاً بصرياً لها. إن لوحة الإنجاز يجب أن تحدِّدَ بدقةٍ ثلاثة أمور: من أين؟ وإلى أين؟ ومتى؟

١. ضـــع قائمـــة بأهم أولوياتك أو الأهداف ذات الأهمية القصوى؛ تلك الأهداف التي يجب على فريقك أن ينجزها.

٢. ابتكر لوحة إنجاز لكل من العناصر الآتية:

- النتيجة الحالية (أين نحن الآن).
- النتيجة المستهدفة (أين يجب أن نكون).
- التاريخ الذي يجب إنجاز الهدف قبل الوصول إليه (متى).

قـــد تـــأخذ لوحة الإنجاز شكل قضيب أو خط أو دائرة مقسمة أو مخطط غانـــت، أو قـــد تظهر على شكل ميزان حرارة أو عداد سرعة أو على شكل مقـــياس مـــدرج. بإمكانك أن تختار أيّاً من هذه الأشكال ولكن اجعلها مرئية وديناميكـــية ومـــن الممكن الوصول إليها. تذكَّر أيضاً بما أن الغايات موجودة ضمن الوسائل فقد تفكِّر بوضع مقاييس في لوحة الإنجاز تشير إلى القيم المرتكزة على المبادئ.

٣. عَلِّـــق لوحة الإنجاز واطلب من الموظفين أن يراجعوها كل يوم أو كل أسبوع حسب الضرورة. اجعل الاجتماعات تدور حول لوحة الإنجاز، ناقشها مـــع الآخرين وحل المشاكل حال بروزها على تلك اللوحة. كل أعضاء الفريق يجـــب أن يكونـــوا قادرين على رؤية لوحة الإنجاز ومراقبتها وهي تتغير دقيقة بدقيقة أو يوماً بيوم أو أسبوعاً بأسبوع. يجب أن يناقشوها طوال الوقت ، يجب ألاّ يبـــتعدوا عـــن الـــتفكير فيها أبداً. إن لوحة الإنجاز المحفزة لها تأثير كبير في الألعـــاب الرياضـــية ، فجأة تتغير المعنويات ويعمل الناس بسرعة أكبر، وتتغير النقاشات، ويتلاءم الناس بسرعة مع المواضيع الجديدة، ويتم الوصول إلى الهدف بشكل أدق وأسرع.

مثال عن لوحة النتائج من شركة للخدمات

35 مليون دولار	توفير35مليون على الزبائن عند نهاية هذا العام	الهدف ذو الأهمية القصوى
الربع الرابع	الدولارات التي تمّ توفيرها على الزبائن	المقياس
الربع الثالث	23 مليون دولار	النتيجة الحالية
الربع الثاني	35 مليون دولار	النتيجة المستهدفة
الربع الأول	نهاية العام	آخر وقت لتحقيق النتيجة

الشكل ١٤-٥

القاعدة الثالثة: حوِّل الأهداف الفضفاضة إلى أعمالٍ محدَّدة

أن تخرج بهدفٍ جديدٍ أو استراتيجيَّة جديدة هو أمر، وأن تحوِّل هذا الهدف إلى عمل وإلى نشاطاتٍ وسلوكيات جديدة في كل مستويات المؤسسة - بما في ذلك الخط الأول - هو أمرٌ آخر. هناك فرق هائل بين الاستراتيجية المُعْلَنة والاستراتيجية الحقيقية. الاستراتيجية المُعْلَنة هي الاستراتيجية التي أُعْلِنتْ للموظفين، أما الاستراتيجية الحقيقية فهي ما يفعله الموظفون كل يوم. لكي تنجز أهدافاً لم تنجزها من قبل، يجب أن تبدأ بالقيام بأعمال لم تقم بها من قبل. كون القادة يعرفون الأهداف لا يعني أن الناس الموجودين في الصف الأول - حيث يكون العمل الحقيقي - يعرفون ما الذي يجب عليهم فعله. إن الأهداف لا تتحقق حتى يعرف كلُّ فردٍ في الفريق ما الذي يجب عليه فعله بالضبط لتحقيق هذه الأهداف. يجب على الناس الموجودين في الخط الأول أن يؤثروا على الناس الموجودين في الخط الخلفي. إنهم عمال المعرفة الخلاقون. تذكّر أن القيادة خيار وليست منصباً ويمكن أن تُمارَس في كل مكان في كل مستويات المؤسسة. تذكّر أيضاً أنك لا تستطيع جعل الناس مسؤولين عن النتائج إذا

فرضت عليهم طُرُقاً لتحقيقها، عندها ستكون أنت مسؤولاً عن النتائج وستحلُّ القوانـين محـلَّ الحكـم الشخصي والإبداع والشعور بالمسؤولية. لتطبيق هذه القـاعدة يجـب أن يكون فريقك خلاقاً، وأن يحدد سلوكيات أحدث وأفضل للوصول إلى الأهداف، ثم عليه أن يحوِّل هذه السلوكيات إلى مهمات أسبوعية ويومية في كل مستويات المؤسسة. هذا هو التمكين عند نهايته المتمثلة بالعمل.

القاعدة الرابعة: اجعل الجميع يتبادلون المحاسبة بشكل دائم

في معظـم الفرق الفعالة يجتمع الناس بشكل متكرر، شهرياً أو أسبوعياً أو حتى يومياً، لكي يراجعوا التزاماتهم، ويتفحّصوا لوحة الإنجاز، ويحلوا المشاكل، ويقـرروا كيف يدعم كل منهم الآخر. إذا لم يجعل كل شخص في الفريق كل الأشخاص الآخرين محاسبين عن تحقيق أهداف الفريق وبشكل دائم فإن العملية سوف تُجهض قبل ولادتها. إن العمدة رودولف غولياني الذي يعود إليه الفضل في نهضـة مديـنة نيويورك؛ كان يعقد اجتماعات صباحية منتظمة مع فريقه، كانـت الفكرة هي جعل الجميع مسؤولين عن التقدم نحو الأهداف الأساسية كل يوم. إن التأكيد على إشراك الجميع في تحقيق الأهداف بتواتر يقل عن مرة واحـدة أسبوعياً يسبب انحراف الفريق عن طريقه وفقدان التركيز. إن الفريق الـذي يتمـتع بالـتمكين الـذاتي يركِّز ويعيد التركيز على أهدافه من خلال اجـتماعات للمحاسـبة تُعقـد بشكل متكرر.هذه الاجتماعات تختلف عن الاجـتماعات التقلـيدية التي يتحدث فيها الناس عن كل شيء تحت الشمس، والتي يتوق فيها المجتمعون إلى إنهاء الاجتماع لكي يعودوا إلى عملهم الحقيقي. إنَّ غاية اجتماع المحاسبة ثلاث ممارسات أساسية تتصف بها اجتماعات المحاسبة:

- التقرير الانتقائي.
- العثور على البدائل الثالثة.
- إفساح الطريق.

التقرير الانتقائي: في غرفة الطوارئ في المستشفى تجد لافتة كُتب عليها كلام معناه "يعالج المرضى وفقاً لخطورة أمراضهم وليس وفقاً لترتيب وصولهم". يقوم الفريق الطبي بإجراء يسمى الانتقاء؛ حيث يتم تصنيف الإصابات ومعالجتها اعتماداً على شدة الحالة. لهذا السبب عليك أن تنتظر - في حالِ كانت يدك مكسورة - حتى ينتهي الأطباء من معالجة مريض مصاب بأذية دماغية، حتى لو وصل إلى غرفة الطوارئ بعدك. في التقرير الانتقائي يذكر كل شخص وبسرعة عدداً قليلاً من المواضيع الحيوية الأساسية، ويتركُ المواضيع الأقل أهميَّةً لوقت آخر. يجب أن يركِّز الفريق على النتائج الأساسية والمشاكل الكبيرة والمواضيع ذات الأهمية. هذا لا يعني أن المواضيع الملحَّة فقط هي التي تتم مناقشتها، بل يعني أن المواضيع المهمة فقط هي التي تُنَاقش حتى لو كان بعض هذه المواضيع غير ملح.

يبين الجدول التالي الفرق بين الاجتماع التقليدي واجتماع تحمل المسؤولية الفعال:

الاجتماعات التقليدية	الاجتماعات الفعالة القائمة على المحاسبة
"الاجتماعات القاتلة" حيث يُجبر الناس على الكلام في حين يستعد الآخرون للخروج.	«التقرير الانتقائي» تقرير سريع بالمواضيع المهمة القليلة .
لا توجد مقاييس للتقدم.	مراجعة لوحة الإنجاز.
لا توجد متابعة.	توجد متابعة.
المدير فقط هو الذي يحاسب الآخرين.	توجد محاسبة متبادلة.
الناس يخفون مشاكلهم وإخفاقاتهم.	يبوح الناس بمشاكلهم وإخفاقاتهم.
التركيز على المشاكل فقط.	الاحتفال بالنجاحات.

الجدول -٧-

العثور على البدائل الثالثة: في اجتماعات تحمُّل المسؤولية الفعَّالة يكون هناك تركيز كبير على اكتشاف طرق لتحقيق الأهداف الأساسية. القاعدة هنا

أنـــنا لكي ننجز هدفاً جديداً لم ننجزه من قبل نحتاج إلى القيام بفعل لم نقم به مـــن قبل، هذا يعني أن علينا أن نبحث باستمرار عن سلوكيات أحدث وأفضل تمكّنـــنا من إنجاز هذا الهدف. لهذا السبب يجب أن نعثر على أعمال تمثل البدائل الثالـــثة التي هي أفضل من طريقتي أو طريقتك بل هي نتاج لتفكيرنا المشترك. تذكّـــر مـــرة أخـــرى أن الـــتكاتف ينجم عن تقدير الاختلافات؛ أي جعل الاخـــتلافات الشخصـــية ضمن إطار وحدة الرسالة والقيم والرؤية والأهداف ذات الأهمـــية القصـــوى. في مثل هذه الاجتماعات يجري الكثير من العصف الدماغي ويُفْسَح الوقت للحوار الخلاق.

يقارن الجدول التالي بين الاجتماع التقليدي و الاجتماع الفعال القائم على المحاسبة:

الاجتماعات التقليدية	الاجتماعات الفعالة القائمة على المحاسبة (العثور على البدائل الثالثة)
الكلٌ يتكلمون ولا أحد يقدِّم حلاً.	حل المشاكل التكاتفي المفعم بالطاقة.
لا يوجـــد وقـــت أو جو يشجع على الحوار الخلاق. يتم التوصل إلى اتفاقات أو تسويات تحت الإكراه.	يتم ابتكار أفكار جديدة (١+١=١٠٠، ١٠، ٣، أو أكثر)
العبقري الوحيد	حكمة المجموعة

الجدول رقم-٨-

إفســـاح الطريق: تتكوَّن القيادة الفعالة إلى حدٍّ كبير من إزاحة المعيقات من الطـــريق، والتوفـــيق بين الأنظمة والأهداف بحيث يتمكن الآخرون من تحقيق أهدافهـــم. في الإجراء الذي يُطَبَّق فيه الاتفاق الذي يحقّق المنفعة للجميع يوافق المدير على إفسَاح الطريق وعلى فعل الأشياء التي لا يستطيع غيره فعلها لتمكين العـــامل من الإنجاز. بالطبع ليست مهمة المدير فقط أن يفْسَح الطريق للآخرين

إنها مهمة كل فرد في الفريق. في اجتماع تحمُّلِ المسؤولية الفعَّال سوف تَسْمعُ الناسَ يسألون: "كيف يمكنني أن أفسح لك الطريق ؟" أو "أنا أجد صعوبة في التعامل مع هذا الموضوع وأحتاج إلى بعض المساعدة" أو "ماذا يمكننا أن نفعل لمساعدتك على إنجاز هذا الأمر؟"

إن الجدول التالي يقارن بين الاجتماع التقليدي واجتماع تحمل المسؤولية الفعّال:

الاجتماعات التقليدية	اجتماعات تحمُّل المسؤولية الفعَّالة (إفساح الطريق)
التوقُّف بسبب معيقات لا يمكنك تخطيها بنفسك. عليك أن تدبّر الأمور بنفسك. أن تكون خائفاً من الإقرار بحاجتك إلى المساعدة.	جرَّةُ قلمٍ منّي توفّر عليك ساعاتٍ من العمل. نحنُ معاً في مواجهة هذا الأمر. أن تعترفَ بأنّكَ بحاجةٍ إلى المساعدة، وأن تطلبها من الآخرين.

الجدول -٩-

هذا هو التوفيق عند نهايته المتمثلة بالعمل.

تحويل التنفيذ إلى شكل مؤسساتي

كما نلاحظ تمثل القواعد الأربع طريقةً لتحويل ما يعتبر عادةً عاملاً متغيّراً يمارسه عددٌ قليلٌ من المتفوِّقين-التنفيذ الدءوب- إلى قواعد يمكنُ توقُّعُ نتائجِ العملِ بها، وتعليمُها، ومضاعفة عددِ الناس الذين يعملون بها. لقد تعلّمنا من خلال الأبحاث والتجربة أنه عندما تُطبَّق هذه القواعد الأربع فإن قدرة الفرق

والوحدات والمؤسسات على إنجاز أولوياتها تزداد بشكل مطَّرد(*): عندها يصبح التنفيذُ عملاً مؤسساتياً وليس أمراً خاضعاً للحظِّ أو لنفوذ عدد قليل من القادة. إن المفتاح إلى تحويل ثقافة التنفيذ إلى شكلٍ مؤسَّساتي هو قياسٌ هذا التنفيذ بشكل منتظم.

الذكاء التنفيذي (xQ)

إن المؤسسات بحاجة إلى طريقة جديدة لقياس قدرتها على التركيز والتنفيذ. سمينا هذه الطريقة الذكاء التنفيذي xQ وهي تقيِّم (فجوة التنفيذ) أي الفجوة بين وضع الأهداف وإنجازها بشكلٍ فعلي. إنَّ درجة الذكاء التنفيذي هي مؤشِّرٌ يتنبأُ بالأداء المستقبلي، وهي تحدِّد مدى قدرة المؤسسة على تنفيذ أهم أهدافها. لم يعد ضروريّاً أن تنتظر المؤشرات التي تبين أداءَك في الماضي لتخبرك إن كنت قد نجحت أم لا. بسؤال العاملين سبعة وعشرين سؤالاً، تمَّت صياغتُها بدقَّة ويمكن الإجابة عليها في ربع ساعة، تستطيع أن تحصل على هذا المؤشّر الذي يتنبَّأ بأدائك في المستقبل(**):

هل يمكنك أن تتصوَّر القوة التي يمنحها إجراء اختبار الذكاء التنفيذي من أسفل الشركة إلى قمَّتها كل ثلاثة أشهر أو ستَّة أشهر بحيث تتَّضح الصورة الصحيحة لقدرة المؤسسة على التنفيذ والتركيز؟ يُمكن أن يُجرى هذا الاختبار بشكلٍ رسمي أو بشكلٍ غير رسمي. في الحقيقة كلَّما نضجت ثقافة المؤسسة ضاقت الهوة بين الطريقتين؛ الرسميَّة وغير الرسميَّة، في جمع المعلومات.

بعد ذلك – اعتماداً على نتائج اختبار الذكاء التنفيذي – يتمُّ بناءُ ثقافة راسخةٍ في المؤسسة تساعد على التوفيق بين أهداف أقسام المؤسسة و أجزائها

(*) لمزيد من المعلومات عن كيفية تحويل القواعد الأربع في التنفيذ إلى شكلٍ مؤسساتي في فريقك أو مؤسستك انظر إلى الملحق الخامس تطبيق القواعد الأربع في التنفيذ.

(**) لملخصٍ أكثر تفصيلاً عن نتائج دراسة هاريس التفاعليَّة التي أجراها على ٢٣ ألف عامل ومدير تنفيذي سئلوا أسئلة الذكاء التنفيذي، انظر إلى الملحق السادس: نتائج الذكاء التنفيذيXQ

المختلفة بحيث يتمُّ التركيز بشكل مستمر على أولويَّات المؤسسة الإستراتيجية و تنفيذ هذه الأولويات . إنّ هذا سوف يقود نموذج عصر عامل المعرفة إلى عصر الحكمة(*):

أرجو أن تكون قد بدأتَ بإدراكِ كيف أن العادة الثامنة (اعثر على صوتك وألهم الآخرين لكي يعثروا على أصواتهم) هي طريقةٌ أخرى لقولِ الآتي:

"استخدم عامل المعرفة المتمكّن، نموذج الإنسان المتكامل. طبق العادات السبع (العظمة الشخصية) وأدوار القيادة الأربعة (العظمة القيادية) ومبادئ التنفيذ الستة (العظمة المؤسساتية) على هذا النموذج" سننتقل الآن إلى ذروة العادة الثامنة: كيف نستخدم أصواتنا بحكمةٍ في خدمةِ الآخرين.

سؤال وجواب

سؤال: ما الفرق بين العناصر الخمسة المكوِّنة للاتفاق الذي يحقق المنفعة للجميع والتي تعلّمها للناس تقليدياً، وقواعد التنفيذ الأربع؟

جواب: على مستوى المبادئ الأساسية لا يوجد فرق. الفرق هو في المصطلحات(الطريقة التي نعرِّفُ ونستخدم بها الكلمات) والسياق الذي توضع فيه قواعد التنفيذ الأربع. دعني أشرح الأمر بشكل مفصَّل. إن العناصر الخمسة المكوِّنة للاتفاق الذي يحقّقُ المنفعة للجميع هي:

١- النتائج المرجوَّة.

٢- الإرشادات.

(*) إذا كنت مهتمّاً بإجراء اختبار الذكاء التنفيذي مجاناً لتقيس قدرة فريقك ومؤسستك على التركيز على أهم الأولويات وتنفيذها قم بزيارة الموقع الإلكتروني الآتي: www.the8thabit.com بعد التسجيل سوف تتلقى معلومات عن طريقة إجراء الاختبار. بعد الانتهاء من الاختبار سوف تتلقى تقرير الذكاء التنفيذي الذي يلخِّص تقييمك و يقارنه بمعدَّل درجات آلاف الأشخاص الذين أجروا الاختبار. يمكنك أن تحصل على المزيد من المعلومات عن كيفية قياس الذكاء لتنفيذي لمؤسستك كلها أو لكل الفريق الذي تعمل ضمنه.

٣- المصادر.

٤- المحاسبة.

٥- العواقب.

إن النتائج المرجوَّة والإرشادات موجودة في أوَّل قاعدتين من قواعد التنفيذ؛ تحديد الأهداف ذات الأهمية القصوى WIG ولوحة الإنجاز المحفزة.

كما ذكرنا سابقاً في هذا الكتاب لا يمكننا الفصل بين الغايات والوسائل لذلك فإن تحقيق النتائج المرجوَّة وإنجاز الأهداف ذات الأهمية القصوى يتداخلان فيما بينهما عندما يتمُّ ذلك بطرقٍ معتمدةٍ على المبادئ .

العنصر الثالث من الاتفاق الذي يحقق المنفعة للجميع ــ المصادر ــ موجود بشكلٍ ضمني في قاعدة التنفيذ الثالثة (تحويل الأهداف الفضفاضة إلى أعمال محدَّدة).

العنصران الرابع والخامس من الاتفاق الذي يحقق المنفعة للجميع ــ المحاسبة والعواقب ــ موجودان ضمنيًّاً في القاعدة الرابعة: (تبادل المحاسبة بشكلٍ دائم). بما أنَّ العواقب هي النتيجة الطبيعية للمحاسبة فهي متضَّمنة أيضاً في القاعدة الرابعة.

إن الميزة العظيمة لطريقة (قواعد التنفيذ الأربع) في التنفيذ وتمكين الفريق هي أنها تأتي نتيجةً لدراسةٍ لفجوات التنفيذ قائمةٍ على الأبحاث. تبيِّن هذه الدراسة كيف أنتج نموذجُ العصرِ الصناعي هذه الفجوات وكيف يسدُّها نموذج عصر عامل المعرفة .

الفصل الخامس عشر

كيف نستخدم أصواتنا بحكمة في خدمة الآخرين

"لم أعُــدْ شــاباً مفعمــاً بالطاقة والحيوية. إنني أمضي وقتي في التأمل والصــلاة، وأتمــتع بالجلوس في أرجوحة وتناول الأدوية والاستماع إلى الموسيقا الهادئة والتفكر في هذا الكون.

لكــنَّ هذا النشاط لا يحملُ أي تحدّ ولا يشكّلُ أيَّ مساهمة، أتمنى أن أنهــض وأفعل شيئاً ما. أتمنى أن أواجه كل يوم بحل مشكلة وتحقيق غاية. أتمنى أن أستخدم كلَّ ساعة من ساعات يقظتي في تشجيع الآخرين ومباركة أولئك الذين يتحملون الأعباء الكبيرة، وتقوية الإيمان في نفوس الناس. إنّ وجود الأشخاص الرائعين هو الذي يطلق الأدرينالين في عروقي، إن رؤية الحب الذي تشعّ به عيونهم هو الذي يعطيني الطاقة"(١)

غوردن بي هنكلي

اثنان و تسعون عاماً

نمت و حلمت أن الحياة كانت ممتعة

صحوت و رأيت الحياة تكمن في خدمة الآخرين

عملت و تأملت فوجدت أن خدمة الآخرين هي المتعة بعينها

رابن دراناث.طاغور

"أعــتقد أن تقــديم المــنفعة للآخرين هو الواجب الذي تشترك البشرية في تأديــته، وأن نار التضحية المطهِّرة هي التي تطرد من نفوس الناس خَبَثَ الأنانية وتحرِّرُ عظمةَ الروح الإنسانية"(٢)

جون دي. روكفلر، جي آر

إن الدافــع الداخــلي إلى ١) العثور على صوتك و ٢) إلهام الآخرين لكي يعثروا على أصواهم يُغذّى بغاية عظيمة واحدة هي: خدمة الحاجات الإنسانية. وهي أفضل وسيلة لتحقيق هذين الأمرين؛ فمن دون تلبية الحاجات الإنسانية لا نستطيع توسيع حريّتنا في الاختيار و تطويرها. إنّ نموّنا الشخصي يتسارع عندما نخدم الآخرين. إنّ علاقاتنا مع بعضنا البعض تتحسّن وتتعمّق عندما نحاول خدمة عائلتنا أو أسرة أخرى أو مؤسستنا أو مجتمعنا أو أيِّ حاجة إنسانية.

"في البداية عندما كنتُ طالباً أردتُ الحرّيَّةَ لنفسي فقط، الحرّيَّةَ العابرة التي تمكّنني من السهر خارجَ المترل وقراءة ما أحبُّ والذهاب إلى حيثُ أريد. بعد ذلك عندما أصبحتُ شابًّا في جوهانسبورغ بدأتُ أسعى إلى حريتي الأساسية المشرِّفة في إطلاق طاقاتي وكسب رزقي وفي الزواج وتكوين أسرة؛ - حريّتي في ألا أكونَ حبيسَ حياة تقيّدها القوانين. بعد ذلك بدأتُ أُدركُ ببطء أنني لم أكن وحدي فاقداً للحرّية بل إنّ إخواني وأخَوَاتي لم يكونوا أحراراً.... عندها أصبح جوعي إلى تحقيقِ حرّيتي جوعاً أعظم إلى تحقيق حرّيةِ شعبي.

لقد كانت رغبتي تلك في تحقيق الحرية لشعبي ليعيش حياتَهُ بكرامة واحترام، هي التي نفخت الروح في حياتي وحوّلتني من شاب خائف إلى شاب شجاع، ومن محامٍ مدافع عن القانون إلى مجرم، ومن زوجٍ يحبُّ عائلته إلى رجلٍ بلا بيت، إنني لستُ أكثرُ استقامةً أو تضحيةً من أيِّ شخصٍ آخر، لكنني وجدتُ أنني لا أستطيع أن أتمتّع بالحرية المحدودة التي مُنحتُها مادام شعبي تكبِّله القيود"[٣]

نيلسون مانديلا

تُقام المؤسسات لخدمة الحاجات الإنسانية. لا يوجد سببٌ آخر لوجودها. كتب روبرت غرين ليف موضوعاً رائعاً (المؤسسة كخادم) طبَّق فيه المفهوم الكامل للخدمة على المؤسّسة.

> **"الخدمة هي الأجر الذي ندفعه للعيشِ في هذا العالم الذي نملك "[٤]**
>
> **ناثان إلدون تانر**

عبَّر ويليس هارمون، مؤسِّس الأكاديمية العالمية للأعمال عن قناعته المتعلّقة بمؤسسات الأعمال بهذه الكلمات:"لقد أصبحتْ مؤسسات الأعمال أقوى المؤسسات على وجه البسيطة. إن المؤسسة المسيطرة في أيِّ مجتمع يجب أن تتحمَّل مسؤوليَّة المجتمع كله. لكنَّ مؤسسات العمل لم تقم بهذه المهمَّة من قبل. إنَّه دورٌ جديد لم يُفهم أو يُقبل بشكلٍ جيِّد. بناءً على مفهوم الرأسماليَّة والعمل الحر كان الافتراض في البداية أن الأعمال التي تقوم بها عدةُ وحداتٍ من العمل استجابةً لقوى السوق، وبتوجيه (اليد الخفية) لآدم سميث، يمكنها بطريقة ما أن تحقق نتائج مرغوباً فيها، ولكن في العقد الأخير من القرن العشرين أصبح واضحاً أن (اليد الخفية) أصبحت ترتعش. لقد كانت تعتمد على المعاني والقيم الأساسية التي لم تعد موجودة. لذلك على مؤسسات العمل أن تقوم بمهمةٍ لم تكن من مهمَّاتها في كل تاريخ الرأسماليَّة؛ وهي تحمِّل مسؤولية المجتمع بأسره. إن كل قرار يُتَّخذ وكل عمل يتمُّ الإقدام عليه يجب أن يُنْظَر إليه في ضوء هذه المسؤولية.

عصر الحكمة

أعتقد أن هذه الألفية الثالثة ستكون عصر الحكمة. سوف يتم ذلك من خلال قوة الظروف التي ستشقي الناس أو من خلال قوة الضمير أو الاثنين معاً.

تذكر العصور الخمسة لصوت الحضارة. لقد كانت التقنية في عصر الصيد و التجميع ممثل بالقوس و السهم، و في العصر الزراعي بمعدات المزرعة، و في العصر الصناعي بالمصنع، و في عصر عمال المعلومات والمعرفة بالإنسان، و في عصر الحكمة بالبوصلة التي تمثل قدرتنا على اختيار اتجاهنا و غايتنا و طاعة القوانين أو المبادئ الطبيعية (الشمال المغناطيسي) التي لا تتغير و التي هي عالمية و أبدية و ثابتة بذاتها.

تذكـــر أنّه مع كل تغيُّر في البنية التحتيَّة رافق كل عصر من العصور السابقة تمّ الاستغناء عن ٩٠% من القوّة العاملة. أعتقد أن هذا الأمر يحدث الآن ونحن ننتقل من العصر الصناعي إلى عصر عمّال المعلومات والمعرفة. إن الناس يفقدون وظـــائفهم أو يغـــيِّرونها نتـــيجةً للمتطلبات الجديدة للأعمال الجديدة. أعتقد شخصياً أنَّ عشرين بالمئة أخرى من الناس سوف يفقدون وظائفهم أيضاً خلال سنوات قليلة.

إن عصــــر المعلومــــات هذا يتحوَّل بسرعة إلى عصر عمَّال المعرفة بحيث أننا نحـــتاج إلى اســـتثمار مســـتمر في التعليم والتدريب لكي نستطيع مجاراة هذا التحوُّل. سيتمُّ معظم هذا الاستثمار في المدارس، لكن الناس الذين يدركون ما الـــذي يحـــدث، والذيـــن يتمتَّعون بالانضباط، سوف يقومون بشكل منهجي بالاستمرار في التعلُّم إلى أن يكتسبوا منظومة تفكير ومنظومة مهاراتٍ جديدتين تمكـــنِّهما من توقع حقائق العصر الجديد و التلاؤم معها. آمل أن يؤدي هذا إلى الانتقال إلى عصر الحكمة حيث يتمُّ تلقيحُ المعلوماتِ والمعرفة بالغاية والمبادئ.

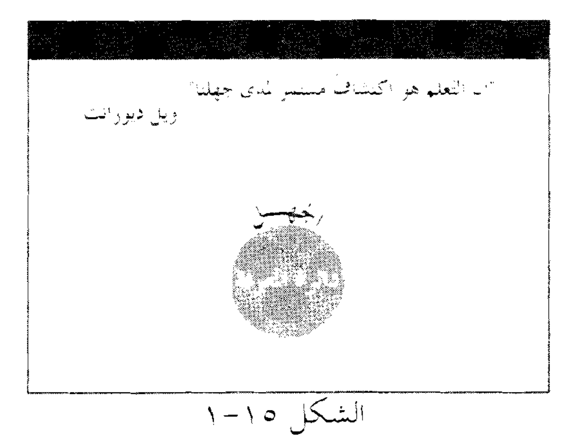
أين تكمن الحكمة؟

نحن نعلم أن المعلومات ليست هي الحكمة ونعلم أيضاً أنَّ المعرفة ليست هي الحكمة.

قـــبل عدة سنوات عندما كنت أدّرس في الجامعة وأحضِّر رسالة الدكتوراه، ذهبـــت إلى صديقٍ لي وكان أستاذي أيضاً وقلتُ له: "أريد أن أحضِّرَ أطروحةً حـــول موضوع التحفيز والقيادة و هي أطروحة فلسفية أكثر من كونها قائمة عـــلى الـــتجربة" قال لي: "ستيفن، أنت لا تملك من المعلومات ما يكفي لمعرفة الأســـئلة الصحيحة التي يجب أن تطرحها" بعبارةٍ أخرى لقد كانت معرفتي عند مستوى معين، وكان يجب أن تكون أوسع من ذلك بكثير لكي أستطيع التعامل مع الأسئلة التي يجبُ عليَّ التعامل معها. لقد شكَّل ذلك صدمةً عاطفيَّة لي لأنَّ كُلاًّ من قلبي وعقلي كانا يرغبان في مقاربة فلسفية للموضوع بدلاً من المقاربة

العلمية التي انتهى بي الأمر باعتمادها طريقةً لطرح الموضوع. اعتقدتُ أنّ الجمع بين التدريب الفلسفي الذي تلقّيته خلال دراستي ما قبل التخرُّج ودراسات ما بعد التخرُّج سيكون كافياً. لم أدرك قبل مضيّ سنوات كم كان محقّاً. لقد كانت تجربة مؤلمة. هذا الدرس في التواضع كان الدرس الأمّ للكثير من الدروس والرؤى الثمينة التي تعلّمتها في سنوات لاحقة. في النهاية تعلّمنا أنك كلّما عرفتَ أكثر عرفتَ أنك لا تعرفُ الكثير.

انظر إلى هذه الحقيقة في الشكل (١٥ـ١) الدائرة تمثّل معرفتك، وجهلك موجود على الخافة الخارجية لهذه الدائرة.



الشكل ١٥-١

الجهل
دائرة المعرفة

الشكل ١٥-٢

عـــندما تزداد معرفتك ما الذي يحدث لجهلك؟ من الواضح أنه يزدادُ أو على الأقـــلّ يزدادُ إدراكُك لهذا الجهل (انظر إلى الشكل ١٥ــ١) لذلك كلَّما عرفتَ أكـــثر أدركتَ أكثر أنك لا تعرفُ الكثير. ماذا لو كُنْتَ تحاول أن تخدم غايات أكبر من معرفتك أو أكبر من منطقة الراحة الخاصة بك؟ إنَّ ذلك سوف يولِّدُ في نفسك تواضعاً حقيقياً ورغبةً في طلب المساعدةِ من الآخرين، من شريكٍ لك أو مـــن فـــريق. إنَّ العمل بنجاحٍ مع الآخرين يجعل معرفةَ الإنسانِ وقدراته منتجةً، ويـــؤدي إلى ابتكار الفريق المتكامل، حيث يملك الآخرون المعرفة و القدرات التي تعوض عن جهل كل فرد فيه و ضعفه، هكذا يجب أن يكون الفريق المتكامل. إنَّ إدراك هـــذا الأمر سوف يزيد من التزامنا بالتعلُّم المستمر وخصوصاً في مواضيعَ خطـــيرة كالتنمية الذاتية والعلاقات والقيادة. أعتقد أنَّ المعلومات والمعرفة عندما يتمُّ تلقيحها بغاياتٍ ومبادئ ذات قيمة، عندها يمتلك الإنسان الحكمة.

> **"يمكنـــنا القول أن المعرفة تتقلص كلما نمت الحكمة؛ إذ إن التفاصيل تصـــبح مُتَضَّمنة في المبادئ. إن تفاصيل المعرفة ذات الأهمية يتم اختيارها بحســـب كـــل مهنة في هذه الحياة، لكن عادة الاستخدام الفعال للمبادئ المفهومة بشكل صحيح هي النتيجة النهائية للحكمة"(٥)**
>
> **آلفرد نورث وايتهيد**

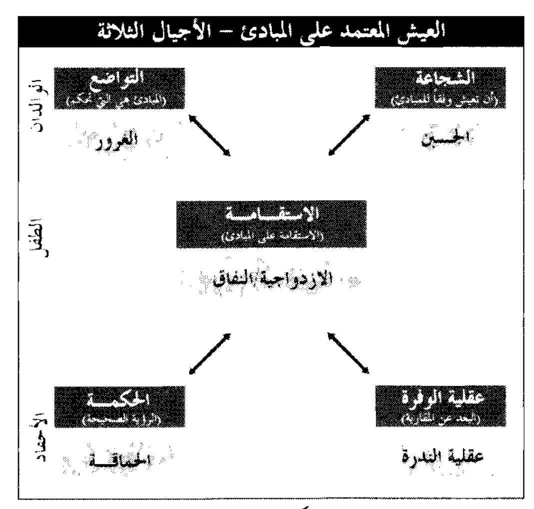
يمكنـــنا التعبير عن ذلك بطريقة أخرى وهي أن الحكمة بنت الاستقامة؛ أن تكـــون مســـتقيماً على المبادئ، والاستقامة هي بنت التواضع والشجاعة. في الحقـــيقة يمكـــنك القول أن التواضع هو أبُ كل الفضائل؛ لأن التواضع يعني الاعتراف بأن هناك قوانين طبيعية أو مبادئ تحكم هذا الكون. إنها المسؤولة عن إدارة هـــذا الكـــون ولســـنا نحن. الغرور يعلِّمنا أننا نحن من يدير الكون بينما التواضـــع يعلمـــنا أن نفهم المبادئ وأن نعيش وفقاً لها لأنها في النهاية هي التي تـــتحكم في عواقـــب أفعالنا. إذا كان التواضع هو الأب فإن الشجاعة هي أم الحكمـــة لأنـــنا إذا أردنـــا أن نعيش بحق وفق هذه المبادئ عندما تكون مخالفة للتقاليد والأعراف والقيم الاجتماعية فإن ذلك يتطلب شجاعة خارقة.

"الشجاعة لا تعني غياب الخوف، بل هي الاقتناع بأن هناك شيئاً آخر أكثر أهمية من الخوف"

آمبروس ريدمون

إنَّ اللوحة الآتية تصف بشكل مرئي هذه الأجيال الثلاثة وتلاحظ فيها الصفات المتناقضة في الأجيال الثلاثة كلها (انظر إلى الشكل ١٥ـ٣) سوف تلاحظ أن الاستقامة لها ولدان؛ الحكمة وعقلية الوفرة. الناس يكتسبون الحكمة عندما يتعلمون ويطيعون ضمائرهم، أما عقلية الوفرة فتنشأ لأن الاستقامة تغذي الشعور بالأمان الداخلي. عندما يكون الإنسان غير معتمد على حكم الآخرين ومقارنتهم في شعوره بقيمته الذاتية عندها يمكن أن يشعر حقيقة بالسعادة لنجاح الأشخاص الآخرين.

أما أولئك الذين تعتمد هويتهم على المقارنة فهم ببساطة لا يستطيعون أن يفرحوا لنجاح الآخرين بسبب إصابتهم بالعوز العاطفي. إن الحكمة وعقلية الوفرة تُنْتِجُ تلك المنظورات المعروضة في هذا الكتاب ، المنظورات التي تقود الإنسان إلى الإيمان بالآخرين والاعتراف بقيمتهم وإمكانياتهم، والتفكير بإطلاق هذه الإمكانيات بدلاً من التحكم فيها.



الشكل ١٥-٣

هذا الجمع بين الحكمة وعقلية الوفرة يحترم قدرة الناس على الاختيار ، هذا الجمـــع يحـــترم أيضاً حقيقةَ أن الدافع عند الإنسان هو دافع داخلي، لذلك لا يحاول الناس الذين يجمعون بين الحكمة وعقلية الوفرة أن يديروا الآخرين أو أن يتحكموا بهم أو أن يحفّزوهم. هؤلاء القادة يلهمون الآخرين لكي يفعلوا الأمور بـــدلاً مـــن أن يطلـــبوا منهم فعلها. إنهم يتحكمون بالأشياء لكنهم يقودون (يمكّـــنون) الـــناس. إنهم لا يفكرون بطريقة إلغاء الآخر، بل يفكرون بطريقة البدائل الثالثة؛ تلك الطرق الوسطية الأعلى.

إن نفوســـهم يملؤهـــا الشعور بالامتنان والتقدير والاحترام لكل الناس. إنهم يرون الحياة منبعاً لا ينضب من المصادر، وخصوصاً المصادر الإنسانية التي تعتمد على الفرص والنمو المستمر.

السلطة الأخلاقية والقيادة القائمة على الخدمة

"لم تفعـــل ما فيه الكفاية ولن تفعل أبداً ما فيه الكفاية، فهنالك دائماً احتمال بأن لديك شيئاً ذا قيمة يمكن أن تساهم به"(٦)

داغ هامر شولد

الحكمة هي الاستخدام المفيد للمعرفة. الحكمة هي المعلومات والمعرفة عندما يـــتم تلقيحهما بغايات ومبادئ سامية. الحكمة تعلمنا أن نحترم كلّ الناس وأن نحـــتفل باخـــتلافاتهم، وأن يقودنا مبدأ أخلاقي واحد وهو أنَّ خدمةَ الآخرين مُقَدَّمـــة على منفعة الذات. السلطة الأخلاقية هي العظَمة الأساسية (نقاط القوة الشخصـــية).أما السلطة الرسميّة فهي العظمة الثانوية (المنصب، الغنى، الموهبة، السمعة، الشعبية).

ما يثير الاهتمام في السلطة الأخلاقية هو التناقض الموجود فيها. إن القاموس يشرح كلمة سلطة على أنها الأمر والتحكم والقوة والتفوق والسيطرة والقدرة والحكـــم والتسلط، لكن الكلمة المعاكسة لها هي اللطف والعبودية والضعف و

الاتباع. السلطة الأخلاقية هي القدرة على التأثير من خلال اتباع المبادئ. إن السيادة الأخلاقية تتحقق من خلال خدمة الآخرين والمساهمة في المجتمع. إن القوة والتفوق الأخلاقي تنبعان من التواضع؛ حيث يصبح أعظم الناس خادماً للجميع. إن السلْطة الأخلاقية أو العَظَمَة الأوَّلية تتحقق من خلال التضحية، يعبر روبرت كي. غرين ليث، المؤسس المعاصر لحركة القيادة القائمة على الخدمة، عن ذلك بقوله: "هناك مبدأ أخلاقي جديد في طريقه إلى البروز، وهو أن السّلطة الوحيدة التي تستحق الطاعة هي تلك التي يرضى بها الناسُ بحريتهم واختيارهم بما يتناسب مع الخدمة الواضحة التي يقدمها القائد. إن الذين اختاروا اتباع هذا المبدأ لن يقبلوا السلطة الموجودة في المؤسسات القائمة اليوم، لكنهم سيستجيبون بحرية لأولئك الأشخاص الذين تم اختيارهم كقادة فقط، بعد أن أثبتوا خدمتهم للآخرين وتَّم الوثوق بهم. يمكننا القول: إن هذا المبدأ سيسود في المستقبل بحيث إن المؤسسات التي ستبقى على قيد الحياة هي تلك التي يقودها القائد الخادم"(٨).

"عندما أنظر إلى ما مضى من حياتي – وهو أمر أقوم به من حين إلى آخر – فإن ما يصدمني بقوة هو أن الأمور التي بدت لي مهمة و مغرية فيما مضى تبدو لي الآن تافهة ولا قيمة لها. على سبيل المثال كل أنواع النجاح، بما في ذلك أن أكون مشهوراً وأن يشار إلي بالبنان، والمسرات الظاهرية مثل الحصول على المال أو إغراء النساء أو السفر، والتجول في أنحاء العالم مثل الشيطان، وممارسة كل الأمور التي تُشبع غرور الإنسان. اليوم عندما أعود بذاكرتي إلى الوراء أرى أن كل تلك الأمور التي كنت أريد أن أشعر بالعظمة من خلال القيام بها كانت سراباً، أو كما يقول باسكال كانت (كمن يلعق الأرض)" (٧)

مالكولم بالدريج

لقد تبين لي بالتجربة الشخصية أن الذين يحتلون المناصب العليا في المؤسسات العظيمة هم قادة خادمون. إنهم أكثر الناس تواضعاً وتقديراً للآخرين، وانفتاحاً واستعداداً للتعلم، واحتراماً للناس و رعايةً لهم. كما ذكرتُ سابقاً في هذا الفصل أجرى جيم كولتر أحد مؤلفي الكتاب المؤثّر (كيف تبني مؤسَّسةً تبقى) ومؤلّف الكتاب الأحدث (من الجيِّد إلى العظيم)، بحثاً مدَّته خمسُ سنوات حول السؤال الآتي: "ما الذي يجعل المؤسسة الجيِّدةَ مؤسسة عظيمة؟" إنّ النتيجة العميقة التي توصَّل إليها غيَّرت طريقةَ تفكيرنا في القيادة. بهذه الطريقة وصف (المستوى الخامس من القيادة):"إن المديرين التنفيذيين الأكثر قوّة، والذين استطاعوا إحداثَ تحوُّل مُهم في المؤسسات التي يقودونها، يمتلكون مزيجاً عجيباً من التواضع الشخصي والإدارة المهنية. إنهم خائفون وشرسون في الوقت نفسه. خجلون وجريئون في آنٍ واحد، إنهم نادرون. والحقيقةُ التي لا يستطيع أحد الوقوفَ في وجهها هي أن تحوُّل المؤسسة من الجيِّدة إلى العظيمة لا يمكن أن يتمَّ إلا بوجود قادةٍ من المستوى الخامس على رأسها"(٩)

الهرم المكوَّن من المستويات الخمسة	
	Good to great-jim Collins
المستوى الخامس	**التنفيذي في المستوى الخامس** [illegible]
المستوى الرابع	**القائد الفعّال** [illegible] وللعمل الدؤوب على تحقيقها [illegible]
المستوى الثالث	**المديــر الكفء** [illegible] والمصادر من أجل الوصول إلى أهداف محدّدة وبشكل كفء وفعّال
المستوى الثاني	**عضو الفريق المساهم** يساهم في إنجاز أهداف المجموعة ويعمل بفعالية مع الآخرين في إطار الفريق
المستوى الأول	**الشخص صاحب الإمكانيات العالية** يقدّم مساهمة مفيدة من خلال موهبته ومعرفته ومهاراته وعادات العمل الجيدة التي يتحلّى بها

الشكل ١٥-٤ (١٠)

عندما يرفض الناس الذين يتمتعون بالسلطة الرسميَّة أو قوَّة المنصب (العظمة الثانوية) أن يستخدموا هذه السلطة والقوَّة إلا كخيار أخير، عندها تزداد سلطتهم الأخلاقية لأنه سيتضح للجميع أنَّ هؤلاء أخضعوا الأنا الخاصة بهم وقوة المنصب التي يتمتَّعون بها، واستخدموا المنطق والإقناع واللطف والتعاطف والجدارة بالثقة بدلاً من ذلك. في كتابه (القيادة من خلف الجدران) وضع جيم كولتز هذا المبدأ في الإطار الأوسع لجوِّ المؤسسة:

أولاً: على التنفيذيين أن يضعوا حدوداً بين داخلِ المؤسسة وخارجها وفقاً لغايتها وقيمها الأساسية، وليس وفقاً للحدود التقليدية.

ثانياً: على التنفيذيين أن يبنوا آليات من التواصل والالتزام قائمة على حرية الاختيار وليس على الإجبار و التحكم.

ثالثاً: على التنفيذيين أن يقبلوا حقيقةَ أن ممارسة القيادة الحقيقية تتناسب عكساً مع استخدام القوَّة.

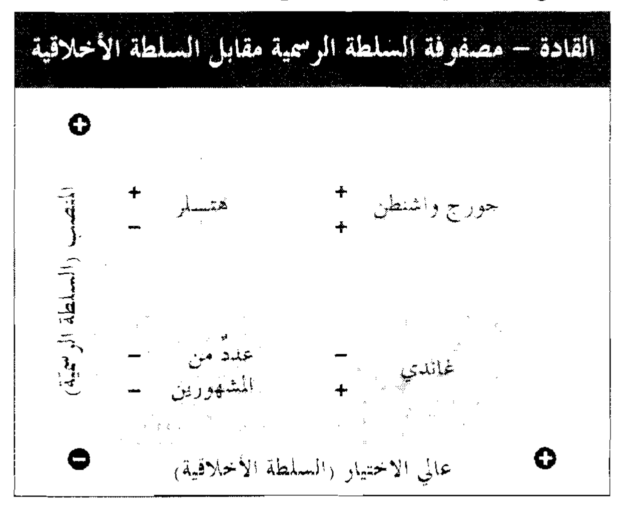
رابعاً: على التنفيذيين أن يتقبلوا الحقيقة التالية: إنَّ الجدران التقليدية تزول عندما تُطبَّقُ الأمور السابقة، وأن تأثير هذا النوع من القيادة يتسارع باستمرار"(١١).

هناك أوقات يحدث فيها الكثير من الفوضى والاضطراب ويصبح البقاء مرهوناً باستخدام الجيد القويَّة للسلطة الرسمية لإعادة الأمور إلى الطريق الصحيح أو إلى مستوى جديد من الاستقرار أو إلى رؤية جديدة. على أيَّةِ حال، عندما يستخدم الناس سلطتهم الرسمية بشكلٍ مبكِّر فإنَّ سلطتهم الأخلاقية تضعف. تذكَّر مرَّة أخرى أنَّكَ عندما تستعيرُ قوَّتك من منصبك فإنك تبني الضعف في ثلاث نواحٍ: في نفسك؛ لأنك لن تطور سلطتك الأخلاقية، وفي الآخرين؛ لأنَّهم سيصبحون متكلين على استخدامك لسلطتك الرسمية، و في طبيعة العلاقة بينك وبين من تقودهم؛ لأنه في هذه الحالة لن ينشأ بينكما أيُّ انفتاحٍ مبنيٍّ على الصدق.

> **"إن أضمن طريقة لإظهار قوة شخصية الآخرين هي منحهم القوة وليس وضعهم في الشدائد".**
>
> **أبراهام لنكولين**

بشـــكل عام سوف تجد أن الأشخاص الذين يمتلكون سلطة أخلاقية عالية يمـــنحون في النهاية السلطة الرسمية، مثل مانديلا الأب المؤسس لإفريقيا الجنوبية الحديثة و لكن ليس دائماً، مثل غاندي الأب لمؤسس للهند الحديثة.

ســـوف تجـــد أيضاً أنه في كل الأوقات تقريباً عندما يستخدم الأشخاص، الذين يملكون السلطة الرسمية، سلطتهم بطرق معتمدة على المبادئ فإن تأثيرهم يـــزداد بشـــكل هـــائل، مثل جورج واشنطن الأب المؤسس للولايات المتحدة الأمريكـــية.لماذا تزيد السلطة الأخلاقية بشكل هائل من فاعلية السلطة الرسمية وســـلطتها؟ إن الأشخاص الذين يعتمدون على غيرهم يتأثرون كثيراً باستخدام القـــائد للصـــبر واللطف والتعاطف والإقناع اللبق. هذه القوة الشخصية توقظ ضمائر الآخرين وتجعلهم يتماثلون عاطفياً مع القائد ومع القضية أو المبادئ التي يعمـــل مـــن أجلها، عندها إذا استُخْدمتْ السلطة الرسمية أو القوة التي يمنحها المنصـــب فـــإن الناس سوف يتّبعون القائد بدافع الالتزام الحقيقي وليس بدافع الخوف ،وهذا شكل آخر من أشكال البديل الثالث.



الشكل ١٥–٥

إن هـــذا هو المفتاح الحقيقي إلى الأبوة التي ربما هي أكبر مسؤولية أخلاقية يحمّلـــنا إياها (صوتنا)؛ أن نجمع بين المقاييس الرفيعة والقيم القوية والانضباط

الدائم، مع الحب اللامشروط والتعاطف العميق والكثير من المرح. لهذا السبب فإننا نعرف أن المعنى الأعظم للأبوة - والمفتاح إلى بناء أسرة سليمة تُؤمِّنُ النَمو لأفـــرادها - يكمن في الطريقة التي نعامل بها أولئك الذين تشكل علاقتنا معهم الامتحان الأكبر في حياتنا. كذلك في أوقات التقلبات الاقتصادية الصعبة يكون المـــيل الطبـــيعي نحـــو العـــودة إلى نموذج العصر الصناعي القائم على الأوامر والتحكم، لأن الناس يخافون على أمنهم الاقتصادي، فإنهم يشعرون بأمان أكثر عـــندما يســـتخدمون هـــذا النموذج، كذلك يميل الناس إلى أن يصبحوا أكثر اعـــتماداً عـــلى غيرهم، وأكثر استجابة للنمط المعتمد على الأوامر والتحكم. ولكـــن في هـــذه الأوقـــات بالذات يكون لنموذج عامل المعرفة القوة والتأثير الأعظمـــان، لأننا في الأوقات الصعبة يجب أن نعطي أكثر مقابل أن نأخذ أقل. إن القـــدرة عـــلى إعطاء الأكثر مقابل أخذ الأقل تعتمد على إطلاق الطاقات الإنسانية الكامنة في جميع أنحاء المؤسسة بدلاً من الوقوع ثانية في الفخ التقليدي المتمـــثل بحصر أخذ القرارات المهمة بالأشخاص الذين يحتلون المناصب العليا، وترك بقية الناس ينفذونها وكأنهم مجرد آلات. هذه الطريقة ببساطة لا تعمل في الأوقـــات الصـــعبة. باختصار: في الأوقات العصيبة يمكن أن نعود إلى أسلوب العصا والجزرة في تحفيز الناس لأنه قد يُجدي نفعاً، ولكن مع أن هذا الأسلوب قد يمكِّنُكَ من النجاة إلا أنه لا يعود عليك بأفضل النتائج.

لاحـــظ الفرق بين القيادة كمنصب (السلطة الرسمية) والقيادة كخيار (السلطة الأخلاقية)

القيادة

كخيار(السلطة الأخلاقية)	كمنصب (السلطة الرسمية)
الحق يمنحه القوّة.	القوة تمنحه الحق.
الاستقامة هي الولاء.	الولاء فوق الاستقامة.
الرفض العنيد.	للحصول على ما تريد ساير الآخرين.
(الخطأ) هو أن تفعل خطأ.	(الخطأ) هو أن يُكتشف خطؤك.
الأخلاق والتعاطف و المنطق.	أصحاب المناصب العليا غير مقتنعين بهذه الصفات
كن قدوة حسنة وليس نقّاداً.	أصحاب المناصب لا يعيشون هذا المبدأ.
الاهتمام بالجوهر أكثر من المظهر.	المظهر هو كل شيء.
اسأل،أوصِ.	"لم يخبرني أحد".
"أنوي أن أفعل".	"فعلتُ ما أخبرتني به و لم ينجح، ماذا أفعل أنا؟"
هناك ما يكفي و زيادة.	ليس هناك ما يكفي.

الجدول (١٠)

دعونا نطِّلع الآن على بعض الأمثلة العملية عن الطريقة التي استخدَمتْ بها المجتمعات والشخصيات (أصواتها) بحكمة في خدمة الحاجات الإنسانية، بعض هذه المجتمعات والشخصيات لا تمتلك السلطة الرسمية، وبعضها يمتلك السلطة الأخلاقية فقط، وبعضها يمتلك كلاً من السلطتين الأخلاقية والرسمية بمن فيهم قائد عسكري عظيم وعدد من قادة ورؤساء العالم.

الشرطة في المجتمع

في كل أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من بلدان العالم استطاعت الكثير من المجتمعات أن تقلل الجريمة بنسبة ٦٠% وذلك من خلال (المجتمع

المدني ـــ البديل الثالث).

البديل الأول هو أن تقوم الشرطة بإجبار الناس على تطبيق القانون. البديل الثاني هو خفض المعايير السلوكية والتعايش مع (ضعف النسيج الأخلاقي للمجتمع). البديل الثالث هو استخدام السلطة الأخلاقية في تشجيع المواطنين وتمكينهم (المجتمع المدني) من لعب دور فاعل في الوقاية من الجريمة وفي العثور على المجرمين المتهمين. من يلعب هذا الدور القيادي؟ ضابط الشرطة هو القائد هنا.

إذا لم يكن هؤلاء الضباط أشخاصاً جيدين بشكل مقنع (كما يصف السيد باكا شريف مقاطعة لوس آنجلس معاييرهم العليا في اختيار الموظفين) فلماذا يقوم الجيران والآباء والأمهات والأساتذة وغيرهم من المواطنين العاديين بالتعاون مع الشرطة في منع الجريمة وفي التعرف على المجرمين؟

كيف يمكنك بناء أعراف وتقاليد اجتماعية في التجمعات الإنسانية بحيث لا يتحمل الناس أي خرق للقانون ـــ حتى ولو كان التسكّع في الطريق ـــ إذا كان الناس غير مرتبطين عاطفياً بشرطة يوثق بهم؟ تذكّر الرؤية العبقرية التي عبَّر عنها عالم الاجتماع العظيم إيميل دورخيم: "عندما تكون الأعراف كافية لا ضرورة للقوانين، وعندما تكون الأعراف غير كافية لا يمكن إجبار الآخرين على الالتزام بالقوانين". لي صديق يدرِّبُ في مجال تعزيز القانون وهو يسأل المستمعين إليه، المكوَّنين بشكلٍ رئيسي من القياديين الرسميين ـــ الشرفاء،القادة العسكريون، الملازمون ـــ : "من القادة الحقيقيون الذين يحفظون الأمن في المجتمع؟" من الواضح أن القادة الحقيقيون هم ضباط الشرطة الموجودون في الساحة. إنهم الأشخاص الذين يجب عليهم المشاركة وبناء علاقات الثقة مع الأسر لمنع الجرائم و إطلاق صفارة الإنذار - مما يعرضهم غالباً إلى الخطر - وخصوصاً أنهم يعيشون في منطقة مليئة بالعصابات ومروّجي المخدرات وأحداث العنف المتكررة. في مثل هذه الظروف لا تعمل السلطة الرسمية، في الحقيقة قد تكون سلبية وتزيد الاستقطاب في المجتمع. السلطة الأخلاقية فقط

هـــي الـــتي تبني عادات الوقاية من الجريمة والإخبار عنها. إن ذلك يشبه قصة الـــراعي الـــذي يعرف الأغنام وتعرفه ويعتني بها إلى درجة أنه يستعدّ للتضحية بحياته من أجلها، لذلك هو يمشي في الأمام وتسير الأغنام من خلفه. أما الراعي الذي يتم استئجاره، والذي يدّعي الاعتناء بالأغنام، فإنه لا يقوم بذلك حقاً و يتخـــلى عـــنها بمجرّد اقتراب الذئب منها فهو يقودها من الخلف ويضطر إلى استخدام العصا لقيادتها.

إن القـــادة الرسمـــيين هم المديرون الحقيقيون، وفي أحسن الأحوال يمكن أن يكونـــوا القادة الخادمين. إن باستطاعتهم أن يستخدموا التكنولوجيا في تحديد المشـــاكل المحـــتملة بحيـــث يـــتعامل معها القادة الحقيقيون : ضباط الشرطة الموجـــودون في الســـاحة. ياله من مفهوم وياله من توبيخ قاس لأولئك الذين يعـــتقدون أن المنصب هو الذي يمنح القيادة! إنّ هذا النموذج الجديد ينظر إلى ضباط الشرطة الذين يمتلكون السلطة الأخلاقية على أهم القادة الحقيقيون، وأن بقيّة الأشخاص الموجودين في المناصب العليا هم مديرون للأنظمة المتوافقة وقادة خادمون لأولئك الموجودين في القاعدة. هل يمكن اعتبار ذلك تغيُّراً في المنظور أم لا، وخصوصاً في مجال يتّصف بالتسلّط و الهرمية واستخدام الأمر والتحكم؟ عـــندما تفكر بالأمر ستجد أن هذا المثال عن رجال الشرطة هو توضيح لحقيقة تنطـــبق على كل مجال من سلوك الإنسان: إنّ الأشخاص الموجودين في الصف الأمامي والذين يقومون بالعمل مباشرة يجب أن يمارسوا تأثيرهم على زبائنهم. إنهـــم الأشـــخاص الذين يجب أن يمارسوا القيادة بشكل حقيقي؛ ببناء علاقات قائمة على الثقة وباكتساب مهارات حل المشاكل بشكل إبداعي.

> **"إن المهمة الأساسية للشرطة هي منع الجريمة والفوضى. إن الناس هم الشرطة والشرطة هي الناس وكلاهما يشترك في نفس المسؤولية عن سلامة المجتمع[١٢]**
>
> **السير روبرت بيل**
>
> **مؤسس الشرطة المعاصرة**

جوشوا لورنس تشامبلرين

لا يوجد في التاريخ العسكري قصة أكثر إلهاماً من جوشوا لورنس تشامبلرين بطل الحرب الأهلية وقائد حملة ولاية (مَيْن) من المتطوعين. كان تشامبلرين - وهو أستاذ في كليةٍ بودوين - قد مُنح إجازة من التدريس ليستجيب إلى طلب أبرهام لنكولين الذي كان يريد مزيداً من المتطوِّعين في جيش الاتحاد. وبما أنه رجل ذو شخصية قوية مؤثِّرة أخلاقياً فقد قُبل الطلب الذي قدَّمه إلى حاكم مَيْن وتمَّ تجنيده، ومع أنه يعلم القليل عن الجندية إلا أنه ترقّى بسرعة. ربما يكون تشامبلرين قد اشتهر بشجاعته وقيادته في ليتل راوندتوب في معركة غيتي سبرغ. لقد كانت أوامره للجناح الأيسر من جيش الاتحاد أن يثبتَ في مكانه وألا يمكِّنَ قوات الولايات المنفصلة من اختراقه. لقد ثبت مع جنوده إلى أن نفدت ذخيرتهم، لكنه رفض الاستسلام وأمر الجنود بإشراع الحراب والهجوم على العدو. يصف تشامبلرين ذلك بقوله:

"في تلك الأزمة أمرتُ بإشراع الحراب. لقد كانت كلمةً كافية. ركضتُ كالنار المشتعلة على طول صف الجنود من رجلٍ إلى آخر وأنا أصيحُ بهم أن اندفعوا جميعاً باتجاه العدو الذي كان يبعد عنا ثلاثين ياردة. كان التأثير مدهشاً؛ فقد رمى العديد من جنود العدو الموجودون في الصف الأول أسلحتهم واستسلموا. لقد أطلق أحد الجنود النار عليَّ بيدٍ في حين هاجمني بسيفه باليدِ الأخرى. لقد تمكّنا بسرعة من محاصرة العدو بالجناحين الأيمن والأيسر من فرقتنا، وهكذا أخذ الصف الثاني من قواته بالتراجع وهم يقاتلون من شجرةٍ إلى أخرى. أسرنا العديد منهم وطهرنا الوادي وكلَّ المساحة الموجودة أمام فرقتنا"(١٣)

يعتقد الكثيرون أن هذا النصر الذي حققته تلك الشجاعة الفائقة في ليتيل راوندتوب هو الذي قلب الموازين في معركة غيتي سبرغ والحرب الأهلية. مُنح تشامبلرين شرف تسلم أسلحة الوحدة الأولى من قوات الولايات المنفصلة والتي استسلمت في آبوماتوكس. في نهاية الحرب رُقي تشامبلرين إلى قائدٍ عام، ثم نالَ

ميداليـة الشرف من مجلس الكونغرس اعترافاً بمساهمته في ليتيل راوندتوب. بعد عدة سنوات قدَّمَ أصدقاؤه وزملاؤه في القتال هدية هي عبارة عن حصان أصيل رمادي مرقَّط بالأبيض. قَبِلَ تشامبلرين الهدية وقال بتواضع شديد: "إنَّ أيَّ تضحيةٍ أو خدمة قمت بها لا تطلبُ هدية أكثر من راحةِ الضمير التي يشعر بها الرجلُ عندما يؤدّي واجبه" (١٤) .

الرئيس كيم داي ـ جنغ

لقـد حظيتُ بتعليم الرئيس السابق لكوريا الجنوبية وعددٍ من مستشاريه في البيت الأزرق في سيول في كوريا. عند اقتراب الدورة من نهايتها سألني الرئيس كـيم: " دكـتور كوفي، هل تؤمن حقاً بالأمور التي تدرِّسها؟" لقد فوجئت بسـؤاله. بعـد برهةٍ من الصمت قلت له: "نعم أنا أؤمن بها" سألني: "كيف تعـرفُ أنَّكَ تؤمن بها؟" أجبته: "أحاول أنْ أعيشَ وفقاً لهذه الأمور، قد أحيدُ عـنها أحياناً لكنني سرعان ما أعود إليها. إنني أؤمن بها، وهي تشعرني بالإلهام، وأعـود إليها دائماً". أجابني: "هذا ليس جيِّداً بما فيه الكفاية بالنسبة إلي" قلتُ له: "أفضِّل أن أسمع منك" سألني: "هل أنت مستعدٌّ للموت من أجلها؟" قلتُ: "أشـعر أنـك تريدُ إخباري بأمرٍ ما" كان يريدُ إخباري بأمرٍ ما. لقد روى لي قصَّـةَ سنواتٍ طويلة من العقوبة والنفي والسجن، ومحاولاتِ الاغتيال؛ بما فيها ربطه بكيسٍ من الأحجار ورميه في بحر الصين إلى أن قامت طائرة (هيلوكبتر) أمريكـية بإنقـاذه. حدثني عن الضغوط التي تعرض لها لكي يتعاون مع النظام العسكري في الشمال، حتى إنَّ الرئاسةَ قد عُرِضت عليه فرفضها لأنَّه عرف أنه سيصـبح دميةً في يدِ الديكتاتورية. لقد هدَّدوا بقتله إذا لم يتجاوب معهم فقال لهـم: "اقتلوني إذن. لأنكم إذا قتلتموني سأموت مرَّة واحدة، أما إذا تعاونتُ معكم فسأموتُ كلَّ يوم مئة مرَّة طوال حياتي".

"أصــبحت أدرك الآن أنّ كل رجلٍ يضحي بحياته من أجلِ ما يؤمن به، و كل امرأة تضحي بحياها من أجل ما تؤمن به. أحياناً لا يؤمن الناس بشيءٍ أو يؤمنون بأشياء تافهة، هؤلاء يضحُّون بحياهم من أجل لا شيء أومن أجل شيءٍ تافه"(١٥)

جوان أوف آرك

أخْــبَرَني عــن قصَّــة إيمــان عائلته به ودعمهاله في حياته الملحميَّة المليئة بالمصــاعب، وعــن إيمانه كرجلٍ مسيحي، وعن إيمانه العميق بالناس وبالقوة العظــيمة التي تمنحها الديمقراطية. حدَّثني عن إيمانه بقيمة كُلّ إنسان و إمكانياته وحقّــه في التعبير عن رأيه. وأعطاني كتاباً خاصاً جداً يحتوي على الرسائل التي كتبها لأحبَّائه من السجن والتي تتضمَّن إيمانه العميق وقناعاته والتزامه.

السلطة الأخلاقية كمنظومة متكاملة

عملــتُ ذات مــرَّة مع رئيس دولة من العالم الثالث مليئة بالفساد والعنف والــثورات والحــروب. كان الرئيس الجديد رجلاً يتمتَّع بشجاعة كبيرة. كان يؤكــد على أهمية دور القانون والدستور، وكان شجاعاً في إبداء عدم رغبته في الحــوار مــع الإرهابيين والمنظمات الإرهابية. كانت شعبيته والثقة فيه تزدادان بشــكلٍ كبير. سألته ما الأثر الذي يريد تركه بحيث يستمرُّ عمله ويتحوَّل إلى شكلٍ مؤسساتي. في أثناء حديثه بدا واضحاً له أنَّ السلطة الأخلاقية الشخصية لم تكن كافية. كان يرى حاجة ملحَّةً إلى السلطة الأخلاقية القائمة على الرؤية والســلطة الأخلاقية المؤسساتيَّة بحيث يتبنَّى شعبه رؤيته عن السلام من خلال دور القانون، و عن الازدهار من خلال التواصل القائم على التكاتف و البحث عــن الــبديل الثالث، و بحيث تكون هذه المبادئ مغروسة في بنى الحكومة و أنظمــتها ، ثم بالــتدريج يطور المجتمع المدني سلطته الثقافية الأخلاقية؛ حيث الأعــراف و التقالــيد في المجتمع هي التي تحافظ على القانون، و تشجع على الــتفكير الوقائي و على قيام الناس بدور الشرطي بأنفسهم، بما يلبي الحاجات

المادية و التعليمية لكل الناس. لقد استطاع أن يرى كيف أن النموذج الأساسي الـــذي تقـــوم عليه العادة الثامنة و المتمثل بالعثور على صوتك و إلهام الآخرين لكي يعثروا على أصواقم يوضح هذه الأشكال الأربعة من السلطة الأخلاقية.

إن السلطة الأخلاقية الثقافية تتطور دائماً ببطء شديد و ذلك يحدث في كل أنحاء العالم، بما في ذلك الولايات المتحدة الأمريكية. على أية حال من المفيد أن نعـــرف أن الأنواع الأربعة من السلطة الأخلاقية تكوّن منظومة متكاملة، و أن هذه الأنواع مرتبطة ومعتمدة على بعضها البعض. إن جوهر الحكمة يكمن في رؤية الخيط الذي يربط بين الأجزاء جميعها.

فيلم: غاندي

أريـــدك أن تشاهد مشهداً رائعاً من فيلم غاندي. في هذا الفيلم الذي تجده على القرص المدمج المرافق للكتاب سوف تشاهد إنساناً ضعيفاً وفخوراً، إنساناً اســتخدم الهدايا التي منحه الله إياها منذ الولادة لكي يربي نفسه على التواضع والشجاعة والاستقامة والانضباط ووضوح الرؤية. سوف تشاهد إنساناً أخضع كل ذكاءاته لضميره، لذكائه الروحي، سوف تشاهد إنساناً كان عليه أن يربح المعركة في علاقته مع زوجته قبل أن يكتسب الحرية والقدرة والسلطة الأخلاقية لكي يرفع عدداً كبيراً من الهنود الغاضبين إلى مستوى البحث عن البديل الثالث إلى درجـــة أنهـــم أصبحوا مستعدين للتضحية في حياتهم في سبيل القضية التي يعتنقونها. سوف تشاهد إنساناً تُمَثِّل حياته قوة التتابع الذي عبَّرت عنه الحكمة اليونانية القديمة (اعرف نفسك، تحكّم في نفسك، أعط نفسك) مع أنه لم يكن إنساناً كاملاً إلا أن غاندي يعتبر مثالاً عن إنسان اكتسب سلطة أخلاقية عظيمة بفضـــل رؤيـــته وانضباطه وحماسه وخضوعه لضميره، وقد أصبح العالم بفضله مكانـــاً مختلفاً. إن الهند التي هي ثاني أكبر أمة في العالم والتي يبلغ عدد سكانها ملـــيار إنسان، هي اليوم دولة مستقلة وديمقراطية بفضله. أليس أمراً مدهشاً أن هـــذا الـــرجل لم يتم انتخابه و لم تكن لديه أي سلطة رسمية؟ إن غاندي نفسه

يقول: إن أي إنسان عادي لو استخدم الطاقات التي أودعه الله إياها لحقق ما حققه غاندي. وأنت تشاهد هذا المشهد من فيلم غاندي الذي ربح الجائزة الأكاديمية لأفضل فيلم في العالم، ادرس الفروقات الدقيقة في الكلمات، وتعابير الوجه، وادرس المبادرات والانفعالات، وكيفية تطور الأعراف والتقاليد والقيم والأهداف والرؤية. إنَّ هذا (الفيديو) يستحق أن تشتريه أو تستأجره وتدرسه مع من تحب ومع الناس الذين يعملون معك. أرجوك تمتع بمشاهدة الفيلم الآن.

الهدايا التي منحنا الله إياها وإرثنا الثقافي والحكمة

إن الخيط الذي يربط بين (العثور على صوتك وإلهام الآخرين لكي يعثروا على أصواهم) يوضِّح أننا على الرغم من الهدايا العظيمة التي منحنا الله إياها منذ ولادتنا فإن الإرث الثقافي ـ الذي شبهناه باستخدام مصطلحات الكمبيوتر بالبرنامج ـ قد يعيقنا عن الاستفادة من هذه الهدايا. تماماً كما أن جهاز الكمبيوتر القوي لا يستطيع أن يعمل من دون برنامجه، كذلك الأشخاص و المؤسسات والمجتمعات لا تستطيع أن تعمل بمعزل عن معتقداها وأعرافها وتقاليدها الثقافية، إلا إذا كنت محمد يونس (انظر إلى الفصل الأول) الذي كان ضميره هو الذي يقود رؤيته للناس وانضباطه وحماسه إلى أن اُستبدل البرنامج القديم في النهاية ليس في رؤوس الناس فقط وإنما في الأفكار الجامدة والمقيِّدة في العقلية التي تُدير الأسر والمؤسسات والمجتمع. إن هذا مثال جميل عن الانتصار على التعصُّب أو النظرة المسبقة. يمكنك أن تشعر كيف أن تواضع يونس وشجاعته كانا والدا استقامته وجدًّا حكمته وعقلية الوفرة التي كان يتمتع بها.

يمكنك أنت أيضاً أن تفعل الأمر نفسه، يمكنك أن تجعل العثور على صوتك وإلهام الآخرين لكي يعثروا على أصواهم عادة متأصِّلةً في نفسك من خلال المعرفة والأسلوب والمهارة. أَنْصِتْ إلى ضميرك فقط، إلى مصدر الحكمة الكامن في داخلك، ولاحظ كيف يمكنك النفاذ ببصيرتك متجاوزاً الإرث الثقافي أو

الـــبرنامج الـــذي تحدثـــنا عنه بحيث تصل إلى المستويات المختلفة من الحاجة الإنسانية التي سنتحدث عنها فيما يأتي.

إن كـــل حاجـــة من هذه الحاجات سوف تعبر عن نفسها بإشكالية معينة. عـــلى المستوى الشخصي ألا توافق أن الناس يسعون إلى راحة البال و إلى إقامة علاقـــات جـــيدة مع الآخرين؟ ولكن في الوقت نفسه ألا توافق على أن الناس يـــريدون الحفـــاظ عـــلى عـــاداتهم ونمط حياتهم؟ بماذا يُخبرك ضميرك المشبع بالحكمة؟ ألا توافق على أن الإنسان، بشكل أو بآخر، يحتاج إلى أن يحقّقَ نصراً شخصياً بالتضحية بما يرغب فيه مقابل غاية أسمى وأكثر أهمية، مقابل ما يعتقد أنه الصواب؟

لـــنعالج هـــذه الإشكالية على مستوى العلاقات مع الآخرين؛ ألا توافق أن العلاقـــات مـــع الآخـــرين تُبنى على الثقة؟ ألا توافق أنَّ معظم الناس يفكّرون بأنفسهم أكثر من تفكيرهم بغيرهم (رغباتي ، حاجاتي، حقوقي)؟ ما الذي تمليه علينـــا الحكمـــة هنا؟ ألن توجهنا إلى التركيز على مبادئ بناء الثقة والتضحية بـــــ(الأنـــا) مقـــابل (نحن)؟ لننظر الآن إلى الإشكاليتين التاليتين على مستوى المؤسســـة، أليس شائعاً أنَّ الإدارة تريد الأكثر مقابل الأقل؛ أي أنها تريد مزيداً من الإنتاج مقابل نفقات أقل؛ وأنَّ الموظفين يريدون الحصول على المزيد مقابل قـــدرٍ أقـــل من الوقت والجهد؟ أليست هذه ظاهرة شائعة؟ ما الذي تمليه علينا الحكمـــة هـــنا؟ ماذا عن تحقيق الرسالة المشتركة أي إقامة اتفاقات قائمة على الـــبديل الثالـــث وعـــلى التفكير الذي يحقق المنفعة للجميع وذلك من خلال التضـــحية بحـــب السيطرة، وهكذا تعزف الإدارة والموظفون لحناً واحداً يطلق الطاقات الإنسانية الكامنة ويعطي الأكثر مقابل الأقل؟

لنأخذ إشكالية أخرى شائعة جداً في الكثير من المؤسسات، فكر ملياً في هذا الســـؤال، أليست القوانين الاقتصادية للسوق هي التي تتحكم في العمل؟ ولكن فكّـــر أيضاً في السؤال التالي، أليست القوانين الثقافية للعمل هي التي تتحكم في

المؤسسات؟ بعبارة أخرى هناك منظومتان مختلفتان من القوانين تعملان معاً؛ القوانين الاقتصادية والقوانين الثقافية. ما الذي تمليه علينا الحكمةُ هنا؟ ماذا لو استطعنا أن نجلب السوقَ إلى ثقافة مكان العمل بحيث يتمكن كل شخص وكل فريق ــ باستخدام معايير معتمدة على المبادئ ــ أن يحصل على المعلومات من تقييم راجع من كل الأشخاص الذين يعملون معه و/أو من لوحة إنجاز متوازنة؟ ألن تحرك هذه المعلومات بالاشتراك مع الحوافز الداخلية و الخارجية شعوراً فطرياً طبيعياً عند الموظفين يدفعهم إلى التركيز الكامل على تلبية الحاجات الإنسانية في السوق، والحاجات الإنسانية لكلِّ ذوي العلاقة؟ يمكنك أيضاً أن تطبق هذا التفكير الحكيم على المجتمع نفسه في التعامل مع إشكاليته الأساسية، ألا توافق على أن المجتمع تحركه قيمه الاجتماعية المسيطرة؟ ولكن في الوقت ذاته ألا توافق على أن المجتمع يجب أن يدفع ثمن حركته بشكلٍ يخالف المبادئ والقوانين الطبيعية؟ ماذا لو استطعت أن توافق بين القيم والأعراف والقوانين من جهة والمبادئ من جهة أخرى؛ وذلك بالتضحية بالمنفعة الخاصة في سبيل المنفعة العامة؟

هل أمكنك أن تلاحظ كيف أن الحكمة بمفهومها العام تخدم الحاجات الإنسانية وتحلُّ كلَّ الإشكاليات السابقة؟ هل أمكنك أن ترى لماذا التضحية أمر بالغ الأهمية؟ إن التضحية تعني أن تتخلى عن أمر جيد مقابل أمر أفضل، أي إنه بالمعنى الحقيقي عندما تكون رؤيتُك حول تلبيةِ حاجةٍ معينةٍ قويةً بما فيه الكفاية فإنك لن تسميها تضحية حتى ولو سماها الآخرون كذلك، هذا النوع من التضحية الصادقة هو جوهر السلطة الأخلاقية.

حل المشاكل بواسطة النموذج المعتمد على المبدأ

ذكرتُ سابقاً في هذا الكتاب أنه إذا كان منظور الإنسان المتكامل صحيحاً فإنه سيعطيك قدرة نادرة على تفسير أعظم المشاكل في مؤسستك و تشخيصها والتنبؤ بها أيضاً. إنني أعني تماماً ما أقوله. إنني أعتقد أن نموذج الإنسان المتكامل وأن عملية التطوير البسيطة يمثلان البساطة الموجودة على الجانب البعيد من

التعقـــيد.طوال سنوات كثيرة طلبتُ من مئات الألوف من الناس في كل أنحاء العـــالم أن يحـــددوا أعظم تحد شخصي في حياتهم؛ ذلك التحدي الذي يمكن أن يُبقـــيهم يقظـــين طوال الليل، ثم طلبت منهم أن يحددوا أعظم مشكلة مهنية أو مؤسســـاتية صادفتهم. وهذا هو ملخص لأكثر الإجابات تواتراً ــ لاحظ التشابه بين هذا الملخص والألم والتحديات التي تحدثت عنها في بداية هذا الكتاب ــ:

التحديات المهنية / المؤسساتيَّة	التحديات الشخصيَّة
١-كثرة الأشغال، ضيق الوقت، عدم القدرة على بلوغ الأهداف	١- المالية
٢- وقت ومصادر غير كافية	٢- توازن الحياة، ضيق الوقت
٣- مشاكل مالية	٣- الصحة
٤- قلّة الثقة	٤- العلاقات ــ الزوج، الأولاد، الأصدقاء
٥- تعطيل الإمكانيات	٥- تربية الأولاد
٦- التغير و الشك	٦- الشك بالذات
٧- مواكبة التطوُّر التكنولوجي	٧- الشك، التغيُّر
٨- التشـــوُّش- انعدام الرؤيا و القيم المشتركة	٨- نقص المهارات، التعليم
٩- الرضى عن العمل ــ عدم التمتع بالعمل	٩- عدم الشعور بمعنى الحياة
١٠- افتقار الرئيس و الإدارة العليا إلى الاستقامة	١٠- عدم الشعور بالسلام

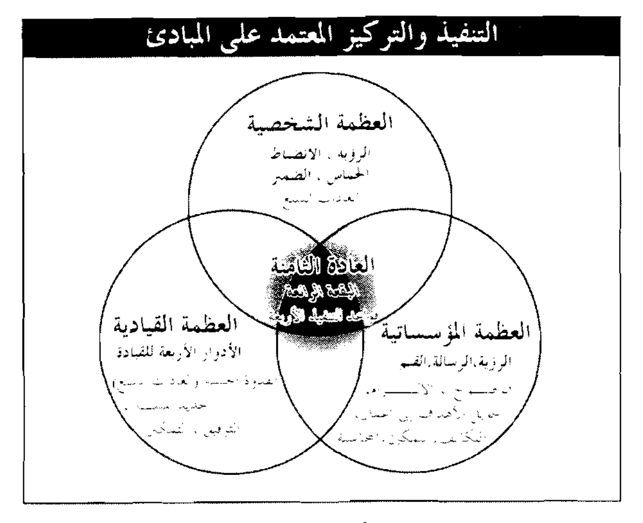
الجدول ١١

مـــرة أخـــرى أنـــا واثـــق أن باستطاعتك أن تأخذ أياً من هذه التحديات الشخصـــية أو المؤسســـاتية وأن تـــبدأ بحل المشكلة معتمداً على إطار المبادئ المذكـــورة في هذا الكتاب والمتضمَّنة في نماذج العظمة الثلاثة. ببساطة خذ أيَّ تحـــدٍّ تواجهـــه، وفكـــر بما يمكنك فعله من خلال الرؤية والانضباط والحماس

والضـــمير والعـــادات السبع على المستوى الشخصي،من خلال القدوة الحسنة وتحديـــد المســـار والتوفـــيق والتمكين كقائد، ومن خلال الوضوح والالتزام، وتحويـــل الأهداف الفضفاضة إلى أعمال محددة، والتكاتف، والتمكين، وتحمل المسؤولية في سياق الرسالة والرؤية والقيم على مستوى المؤسسة.

تماماً كالعلاقة المنظوماتية بين الأبعاد الأربعة للسلطة الأخلاقية سوف تجد أن نمـــاذج العظمة هذه بمكوِّناهما المختلفة تجمعها منظومة واحدة يمكن أن تساعدك في مواجهة التحديات. انظر مرة أخرى إلى نموذج التنفيذ والتركيز المعتمد على المـــبادئ في الشكل الآتي (الشكل١٥ــ٦) قد تكون مهتماً أيضاً برؤية كم هو عملّـــي إطـــار القـــيادة المعروض في هذا الكتاب وذلك بالعودة إلى (ماكس وماكس) والتفكير بطريقة محرِّك شراع التغيير.

إنَّ الملحقَ السابع ــ ماكس وماكس بعد التعديل ــ يُظهر كيف يمكن لماكس ومســـتر هـــارولد أن يستخدما عدسات حل المشاكل المكوَّنة من الأدوار الأربعة للقيادة ليغيِّرا الطريقة التي يعملان بها، ويحلاً أصعب التحديات التي تواجههما.



الشكل ١٥-٦

أريـــدك أن تتأمل بشكل أكبر في القوَّة التفسيرية التي يحملها نموذج الإنسان المـــتكامل (الجســـد، العقل، القلب، الروح) إنه يتعامل مع الذكاءات الأربعة؛ الذكـــاء العقـــلي، الذكاء العاطفي، الذكاء الجسدي، الذكاء الروحي. إنه يمثل المحفزات/ الحاجات الأربع الأساسية في هذه الحياة؛ الحاجة إلى العيش ، الحاجة إلى الحـــب، الحاجـــة إلى التعلم، الحاجة إلى ترك أثر. إنه يمثل الصفات الأربع للقـــيادة الشخصية؛ الرؤية، الانضباط، الحماس، التي يحكمها الضمير. و أخيراً: هـــو يمـــثّل هذه الصفات الأربع على مستوى المؤسسات - بما فيها الأسر - وذلـــك عـــلى شكل الأدوار الأربعة، القدوة الحسنة، تحديد المسار، التوفيق، التمكين (انظر إلى الشكل ١٥-٧)

إن العـــثور على صوتك هو مفهوم تكاتفي يعني أن الكل أكبر من مجموع الأجـــزاء، بحيـــث إنـــك إذا احترمتَ وطوَّرت وكاملتَ ووازنت بين الأجزاء الأربعـــة المكوِّنـــة لطبيعتك فإنك ستدرك كلَّ الطاقات الدفينة فيك وستشعر بالرضى الدائم عن نفسك.

	الذكاءات الأربعة	الصفات الأربع	الأدوار الأربعة	
الروح (الحاجة إلى ترك أثر)	الذكاء الروحي	الضمير	القدوة الحسنة	التركيز
العقل (الحاجة إلى التعلّم)	الذكاء العقلي	الرؤية	تحديد المسار	
الجسد (الحاجة إلى العيش)	الذكاء الجسدي	الانضباط	التوفيق	التنفيذ
القلب (الحاجة إلى الحب)	الذكاء العاطفي	الحماس	التمكين	

الشكل ١٥-٧

افـــتح قلبك. اعتمد على مقاربة الإنسان المتكامل؛ الجسد، العقل، القلب، الروح. و اشعر بقوة هذا التعبير.

افــتح قلــبك (جسدياً) أي أبق شرايينك نظيفة باتباع حمية وتمارين مناسبة بحيث يظل قلبك قوياً ومعافى.

افــتح قلبك (عاطفياً) أي أشرك الناس في حل المشكلة وأنصت بعمق لكي تفهمهم.

افتح قلبك (عقلياً) أي تعلم بشكل مستمر وانظر إلى الناس من خلال نموذج الإنســان المــتكامل، وحرر نفسك من تفكير (الإصلاح السريع) بحيث تصبح القيادة خيارك.

افــتح قلبك (روحياً) أي اجعل حياتك منقادة بالحكمة وبصوت الضمير الذي يدفعك إلى أن تجد نفسك من خلال إفنائها في خدمة الآخرين.

اجمع ذكاءاتك الأربعة إلى بعضها البعض واذهب إلى العمل بروح وينستون تشرشـــل الذي يقول: "كل إنسان يصادف في حياته فرصة ليقوم بعمل خاص جـــداً يتمـــيز به عن الآخرين ويناسب مواهبه. يا لها من مأساة إذا جاءته هذه الفرصـــة وهو غير مستعد أو غير مؤهل لهذا العمل الذي ربما يكون أروع عمل يقوم به في حياته".

الخلاصة

لقـــد حاولتُ في هذا الكتاب أن أُعلِّم بشكل رئيسي تصوراً أساسياً واحداً وهو: إن الإنسان عبارة عن إنسان متكامل (جسد وعقل وقلب وروح). عندما يـــبدأ شـــخص مـــا بعملية اكتساب العادة الثامنة المتمثلة بالعثور على صوته وبتوسيع دائرة تأثيره، وذلك بإلهام الآخرين لكي يعثروا على أصواتهم، فإنه يزيد مـــن حريته ومن قدرته على الاختيار، بحيث يتغلَّبُ على أعظم التحديات التي تواجهه ويخدم الحاجات الإنسانية، ويتعلم كيف أن القيادة هي في نهاية المطاف خـــيار وليست منصباً،وأن القيادة التي هي فن التمكين يمكن أن تنتشر بشكل واســـع في المؤسسات وفي المجتمع، وأننا ندير الأشياء أو نتحكّم بها، لكننا نقود

(نمكّــن) الناس. بالنسبة إلى تصور الإنسان المتكامل، لقد تعلّمنا أن كلّ إنسان ثمــين بحد ذاته، وهو مزوّدٌ بقدرات وإمكانيات هائلة جداً. وتعلّمنا أن الطريق إلى مضــاعفة هذه القدرات هو في تنمية الهدايا والمواهب التي أعطانا الله إيّاها. عــندها وكمــا تتفــتّح الزهور في الربيع فإنّ الله سيحبونا مزيداً من المواهب والهدايا، وستتحرَّرُ قدراتنا في المجالات الأربعة (الجسد والعقل والقلب والروح)، ممــا ســيقودنا إلى حــياة متوازنة متكاملة مفعمة بالقوّة. إذا أهملنا هذه الهدايا والمواهــب فإنهــا تماماً كالعضلة التي لا يتمُّ استخدامها ستضمر وتضيع. تعلّمنا أيضــا أن الــثقافة التي نعيش ونعمل وفقاً لها قد برمجتنا على الحياة العادية، أو بعبارة أخرى على استثمار القليل جداً من طاقاتنا وإمكانياتنا. إن أي شيء أقل من الإنسان المتكامل هو مجرد شيء، والأشياء يجب أن يُتحكم بها أو أن تُدار . إن بــرمجة العصر الصناعي هذه المعتمدة على الأوامر والتحكم جعلت القائمين عــلى العمــل يعتقدون أن أعظم مصدر للثروة يكمن في رأس المال والآلات، ولــيس في الناس. تعلّمنا أيضاً أن الله أودع فينا القدرة على إعادة برمجة أنفسنا وأنَّ هــذه القــدرة تُلهمنا لكي نقود (نمكّن) الناس الذين يملكون القدرة على الاختــيار، وندير الأشياء التي لا تملك هذه القدرة. إن عملية التطوير المعتمدة على تصور الإنسان المتكامل تُجيب على أسئلة (كيف) و (متى)، وتعلّمنا كيف ننتصــر على أنفسنا أولاً؛ بإخضاع ما نريده الآن لما نريده فيما بعد. إن تطبيق هــذه العملــية يزداد إثارة مع الوقت لأنه يزيد من قدرتنا على توسيع خياراتنا وقدراتــنا. إذا اتبعــنا المبادئ ــ التي رمزنا لها بالبوصلة ــ التي تشير دوماً إلى الشــمال فإنــنا بالتدريج نقوّي سلطتنا الأخلاقية، سوف يثق الناس بنا ،وإذا احترمــنا هــؤلاء الــناس حقاً ورأينا قيمتهم وإمكانياتهم وأفسحنا لهم المجال للمشاركة، يمكننا أن نصل معهم إلى صياغة رؤية مشتركة. إذا اكتسبنا السلطة الرسمــية أو المنصــب (العَظَمــة الثانوية) من خلال السلطة الأخلاقية (العَظَمة الأولــية) يمكنــنا عندها أن نحوِّلَ هذه المبادئ إلى عمل مؤسساتي يغذّي الروح والجســد بشكل مستمر، ويقود إلى أنواع لا تُصدّق من الحرية، والقدرة على

توسيع قدرتنا و تعميقها. باختصار، هذا النوع من القيادة الذي يلهم التابعين يأتي فقط عندما نضع الخدمةَ فوق الذات. إن المؤسسات، الخاصةَ منها والعامة، تتعلم أنها لا تستطيع البقاء إلا من خلال تلبيتها للحاجات الإنسانية. مرة أخرى،الخدمة فوق الذات. هذا هو الشريط الوراثي الحقيقي الذي يؤدي إلى النجاح. إن الأمر هنا ليس أن تسأل "ما الذي سأجنيه؟" ولكن أن تسأل: "ما الذي يمكن أن أقدمه؟".

"بحثت عن الله و لم أجده ، بحثت عن روحي لكن روحي تفلتت مني. بحثت عن أخي لكي ألبي حاجته فوجدت الثلاثة معاً – ربي و روحي و أنت".
مجهول

خاتمة المطاف

أيها القارئ إنني أؤمن بقيمتك وإمكانيتك. كلّي أمل أنَّ المبادئ الموجودةَ في هذا الكتاب قد وصلت إليك بشكلٍ واضح بحيث أنك أدركت قيمتك وإمكانياتك، وستعثر على صوتك وتعيش حياة العظمة بإلهام الكثير من الأشخاص الآخرين والمؤسسات والمجتمعات لكي يعثروا على صوتهم.

حتى ولو كنت تعيش في ظروف قاسيةٍ جداً سوف تجد في هذه الظروف النداء إلى الاستجابة التي تناسبك، عندها سوف تناديك الحياة إلى خدمة الآخرين المحيطين بك عندما تدرك احتياجاتهم. عندما نفعل ذلك نجد (صوتنا) الحقيقي في الحياة . لقد عبّر هادون كلينغبيرغ مؤلف السيرة الذاتية لفيكتور وإيلي فرانكل(عندما تنادينا الحياة) عن هذا الموضوع الأساسي في حياة فرانكل بقوله:

"بالنسبة إلى فرانكل، بما أن الروحانية في جوهرها هي السمو الذاتي فهي تجلب معها حرية الإنسان. لكنها ليست الحرية (من) بقدر ما هي الحرية (إلى). نحن لسنا أحراراً من طبيعتنا البيولوجية؛ سواء كانت دوافعنا الغريزية أو خصائصنا الوراثية أو الوظائف و الاختلالات الموجودة في أدمغتنا وأجسادنا.

كذلك نحن لسنا أحراراً من قبضة التأثيرات الاجتماعية والتطورية والبيئية. لكننا أحـــرار في أن نقف في وجه هذه العوامل، بل في أن نسير ضدها. إننا أحرار في فعـــل ما نريده وفي اختيار الاستجابة التي نريدها لأي حدث رسمه القدر، وفي تحديد القضايا أو الأشخاص الذين سوف نسخّر حياتنا من أجلهم.

إن هـــذه الحـــرية تحمِّلُـــنا التزاماً. كل واحد منَّا مسؤولٌ عن شيء ما تجاه شـــخصٍ مـــا. عندما نستخدم حريتنا في التصرف بمسؤولية في هذا العالم فإننا نعطـــي معنى لحياتنا . عندما نفشل في العثور على هذا المعنى تُصبح حياتنا مجرد سعي إلى تحقيق المتعة الشخصية (فرويد) أو النجاح المالي والاجتماعي (آدلر). عـــندما يمارس الإنسان الحرية الروحية وتحملَ المسؤولية فإنه يجني الفوائد الآتية: راحـــة البال، الضمير اليقظ، الرضى عن الذات، لكن هذه الفوائد تأتي بشكل طبـــيعي كنتائج مرافقة. إن السعي إلى تحقيق أيٍّ من هذه الفوائد بشكل مباشر يجعل الحصول عليها أمراً بعيد المنال أو مستحيلاً. إنَّ الكفاح من أجل الحصول على راحة البال يسبِّبُ الاضطراب للإنسان، وبذل الجهد للحصول على ضمير يقـــظ قد يؤدي إلى النفاق أو الشعور بالذنب أو كليهما. عندما يجعل الإنسان هدفـــه الرئيســـي الحفاظ على صحته فإنه سوف يصاب بما يُسَّمى الرهاب من المـــرض. بالنســـبة إلى فرانكل هذه الفوائد ليست غايات يسعى الإنسان إليها لذاتهـــا أو حـــتى لمصـــلحته. بدلاً من ذلك هي تأتي بشكل طبيعي إلى أولئك الأشخاص الذين يعيشون من أجل أمرٍ أعظم"(١٦).

أنقل لك مع قناعتي العميقة كلمات الجنرال جوشوا لورنس تشامبلرين: "إن الإلهام الذي تمنحه قضية نبيلة، تلبي الكثير من الحاجات الإنسانية، يمكِّنُ الرجال مـــن فعل أشياء لم يحلموا أنهم قادرون على فعلها من قبل، ولم يكونوا قادرين على فعلها وحدهم. إن الشعور بالانتماء القوي لشيء يتجاوز شخص الإنسان ، وشعور الإنسان بأنه جزءٌ من قضيَّةٍ تتجاوز المكان والزمان يرتقي به إلى آفاق روحية لا حدود لها. ويبني فيه الشخصية المتفوقة"(١٧).

لقد كان جدِّي ستيفن إل ريتشاردز واحداً من أكثر الموجِّهين الذين أثَّروا فيَّ. إن حبِّي واحترامي له وإعجابي به لا حدود له. إنَّ أولئك الذين عرفوه يعدونه واحداً من أحكم الناس الذين عرفوهم. إني أقرُّ له بالجميلِ بفضلِ شعار الحياة الذي أطلعني عليه:"الحياة رسالة وليست مهنة، والغايةُ من كل ما نتعلَّمه ونعرفه هي أنْ نمثِّل الخالق في أرضه بأفضل شكلٍ ممكن، ونؤدي تلك الرسالةَ في الحياةِ باسمه وتحقيقاً لمشيئته".

سؤال وجواب:

سؤال: لماذا تُعتبر التضحيةُ أمراً أساسياً لتحقيق السلطة الأخلاقية؟

الجواب: التضحية تعني أن تتخلَّى عن شيءٍ جيد مقابل شيء أفضل. يمكن أن نسميَها التسامي. عندما يملك شخصٌ رؤيَةً تتجاوز حدودَ ذاته وتركِّزُ على قضيةٍ هامة أو مشروعٍ هام مرتبطٍ به عاطفياً عندها يصبح من السهل على هذا الشخص أن يضع خدمة الآخرين فوق مصلحة نفسه. بالنسبة إلى شخصٍ كهذا لن يعتبر الأمر تضحية، أما بالنسبة إلى مراقبٍ خارجي فستظهرُ تضحيةً لأنه أنكر أمراً جيداً في الحاضر. إن السعادة تأتي كنتيجة إضافية لإخضاع ما نريده الآن لما نريده في النهاية. إن التضحيةَ هي الأمر الأسهل بالنسبة إلى شخصٍ متصلٍ عاطفياً و روحياً بقضيةٍ أو بنداء داخلي أو بخدمة الآخرين. إن تقديم خدمة الآخرين على مصلحة الذات هي الأساس الأخلاقي الذي تقوم عليه كلُّ الأديان العظيمة وكلُّ الفلسفات وعلوم النفس التي بقيت عبر العصور. يقول ألبرت شويتزر: "لا أعرف ما يخبئه القدر لكم ، لكنَّ هناك شيئاً واحداً أعرفه؛ إنَّ الذين سيشعرون بالسعادة الحقيقية من بينكم هم أولئك الذين بحثوا ووجدوا طريقة يخدمون بها الآخرين".

سؤال : لقد كان الموضوع السائد في الماضي هو إدارة الجودة الشاملة، ثم أصبح الحديث عن التمكين، واليوم يتمُّ الحديث عن الإبداع، ما الموضوع الذي سيتمُّ التركيز عليه في المستقبل؟

جـــواب: أعتقد أنه الحكمة.إذا لم تكن هناك مبادئ راسخة في أعماق قلب كـــل إنســـان و روحه، وفي العلاقات والثقافة السائدة في المؤسسة، فإنك لن تســـتطيع بـــناء الثقة، إذا أخذت القوانين مكان الحكم الشخصي على الأمور، عندها لن تستطيع أن تبني جوًّا يساعد على الإبداع والابتكار، وبدلاً من ذلك ستسود في المؤسسة ثقافة التملُّق. من دون الثقة العالية و البنى والأنظمة المتوافقة المعتمدة على منظور الوفرة لا يمكنك الحصول على الجودة.إن عصر الحكمة في رأيـــي سيتبع عصر المعلومات حيث سيصبح جوهر القيادة هو أن تكون القائد الخادم.

ســـؤال: أعجـــبني مفهوم المؤسسة المعتمدة على المبادئ.هل يمكن نقل هذا المفهوم إلى المجتمع؟

جـــواب:بالطـــبع يمكنـــنا ذلك.إذا توفَّر لديك عددٌ كافٍ من الأشخاص المهـــتمين الذيـــن يتمتعون بالسلطة الطبيعية والرسمية في مجالات التربية والعمل والحكومـــة وغيرهـــا من المجالات، حتى الأشخاص الذين ليست لديهم سلطة رسمـــيَّة ولكـــن لديهـــم الكثير من السلطة الأخلاقية ولديهم اهتمام كبير بهذا الموضوع ، وجعلتَ هؤلاء الأشخاص يشاركون في عملية تعليم العادات السبع وأدوار القـــيادة الأربعـــة للمؤسسات والأسر في المجتمع فستحصل على نتيجةٍ رائعة. لقد فعلنا ذلك في عددٍ كبيرٍ من المجتمعات في كلِّ أنحاء العالم.

الأسئلة العشرون الأكثر طرحاً

سـؤال(١): يبدو لي أنّه من المستحيل أن أغير عاداتي. هل تغيير العادات أمرٌ واقعي؟ هل أنا شخص مختلف عن الآخرين؟ .

جواب: لا،أنت لستَ وحدك. دعني أشرح لك الأمر. ربما تتذكّر، أو ربما تكون قد شاهدتَ في الأفلام صوراً تُريك رحلة أبولو (١١) إلى القمر. إن الذين شهدوا هذا الحدث ذهلوا به تماماً. كنّا لا نكاد نصدِّق أعيننا عندما شاهدنا رجالاً يمشون على القمر. برأيك أين أُنْفِقت معظم الطاقة في تلك الرحلة إلى الفضاء؟ هل في قطع مسافة ربع مليون ميل إلى القمر؟ هل في العودة إلى الأرض؟ هل في الدوران حول القمر؟ هل في الانفصال ثم إعادة الالتحام بين المركبة التي هبطت على القمر والمركبة الأم؟ هل في الإقلاع من القمر؟.

الجـواب على كل هذه الأسئلة هو :لا. إنَّ معظم الطاقة أُنْفِقَتْ في الإقلاع من الأرض. إن الطاقة التي أُنْفِقَتْ في الدقائق الأولى من الإقلاع ــ في الأميال الأولى من الرحلة ــ أكثر من الطاقة التي أُنْفِقَتْ في نصفِ مليون ميل التي قطعتها السفينة الفضائية في بقيَّة الرحلة والتي استغرقت عدة أيام. إنَّ قوَّة الجاذبية في هذه الأميال القليلة الأولى هائلة جدًّا. لقد احتاجَ الأمرُ إلى قوَّة دفعٍ داخلية هائلة تتغلَّب على كُلٍّ من قوَّة الجاذبية ومقاومة الغلاف الجوّي للوصول إلى مدار الأرض، ولكن عندما تمَّ التفلُّتُ من قوَّة الجاذبية تلك أُنجزت المراحل الأخرى دون الحاجةِ إلى أيِّ طاقة تقريباً. عندما سُئِلَ أحد روَّاد الفضاء عن الطاقة التي احتاجت إليها المركبة التي هبطت على القمر للانفصال عن المركبة الأم أجاب: "أقلُّ من نَفَسِ رضيع".

هـذه المرحلة إلى القمر تعطينا تشبيهاً مؤثِّراً يصفُ الطاقة التي نحتاجُ إليها لكي نتخلّى عن عاداتٍ قديمة ونكتسبَ عاداتٍ جديدة.يمكننا مقارنة جاذبية الأرض بالعادات المغروسة فينا بشكلٍ راسخ، وبالميول الموجودة في أنفسنا والتي

بُرمجـــنا عليها من قِبَلِ مورثاتنا أو البيئة المحيطة بنا أو آبائنا أو غيرها من الأمور المؤثـــرة. إنَّ ثقـــل الغلاف الجوِّي الأرضي يمكن مقارنته بالثقافات الاجتماعية والمؤسساتية التي نشكِّلُ جزءاً منها. هاتان قوتان عظيمتان يجب أن تمتلك طاقةً داخلية أقوى منهما لكي تستطيع الإقلاع. ولكن ما إن يتمُّ الإقلاع حتى تُفاجأَ بالحريَّة التي اكتسبتها. خلال الإقلاع لم يمتلك روَّاد الفضاء إلا القليل من الحرية أو القـــدرة ، كُلُّ ما كان عليهم فعله هو تنفيذ البرنامج الموكل إليهم. ولكن ما إن تحـــرروا مـــن جاذبية الأرض والغلاف الجوي المحيط بها حتى اكتسبوا قدراً هـــائلاً مـــن الحـــريَّة، وأصبح لديهم الكثير من الخيارات و البدائل. إذا بدأت ببســـاطة السير في الطريق الذي يوصلك إلى العثور على صوتك وإلهام الآخرين لكي يعثروا على أصواتهم سوف تنمو قدرتك على استخدام هذه العادة الجديدة في النموِّ والتغيُّر في عالم اليوم المليء بالتحديات والتعقيدات والفرص.

ســـؤال (٢): إنني أشعر بإثارةٍ كبيرة تجاه هذه الأمور التي تعلّمها للناس. ولكنيِّ أتساءَلُ دائماً هل يمكنني تطبيقها حقاً؟.

جـــواب: هـــذا سؤالٌ صادقٌ جدًّا، لكنني أقترح عليك أن تطرح سؤالين آخرين قبل محاولة التعامل مع السؤال المتعلّق بالأهليَّة.

السؤال الأول: هل يجب عليَّ فعل ذلك؟ هذا سؤالٌ متعلقٌ بالقيمة.

السؤال الثاني: هل أريد فعل ذلك؟ وهذا سؤالٌ متعلقٌ بالتحفيز، وهو يتعامل مع صوتك الذي تتميَّزُ به عن الآخرين، ومع حماسك.

إذا أجبـــت بنعم على هذين السؤالين عندها انظر إلى سؤال : هل أستطيع فعـــل ذلـــك؟ وهـــو ســـؤالٌ تعلّق بالأهليَّة ويتعامل مع تحصيل تعلُّم وتدريبٍ مناسبين. لا تخلط بين هذه الأسئلة الثلاثة.

لا تحاول الإجابة على سؤال القيمة بجوابٍ متعلّقٍ بالتدريب، أو الإجابة على ســـؤال التحفـــيز بجواب متعلق بالقيمة، أو الإجابة على سؤال الأهلية بجواب متعلّقٍ بالتحفيز.

فكر في هذه الأسئلة الثلاثة بوضوحٍ ودقة: هل أستطيعُ فِعْلَ ذلك؟ هل أريدُ فعل ذلك؟ هل يجبُ عليَّ فعلُ ذلك؟ أبقِ هذه الأسئلة منفصلة بحيث تستطيع أن تحدِّد أفضل نقطةٍ يجب البدءُ بها.

سؤال(٣): لماذا أصبحت القيادة موضوعاً بهذه الأهميَّة اليوم؟

جـــواب: إن الاقتصاد الجديد يعتمد بشكلٍ أساسي على عمل المعرفة. هذا يعني أنَّ الثروة انتقلت من المال و الأشياء إلى الناس، أي إلى رأس المال العقلي و الاجتماعي، في الحقيقة إن أعظم استثمار مالي نقوم به هو أن نستثمر في عمال المعـــرفة. إن عمـــل المعرفة لا يؤثر على زيادة الثروة بشكل خطِّي وإنما بشكل أُسِّـــي، وهو المفتاح إلى زيادة عائدات كل الاستثمارات الأخرى. إنَّ أسلوب العصـــر الصـــناعي المعـــتمد على التحكُّم والأنظمة التي تعامل الناس وكأنهم (نفقات) تفقد فاعليتها اليوم بسبب القوى التنافسية الموجودة في السوق. هناك إدراك متـــنامٍ إلى أنَّ البعد الإنساني، وخصوصاً على مستوى الثقة، هو المصدر الجـــذري لكـــل المشاكل.إن المهارات اللطيفة – المتعلقة بالتعامل مع الناس – أصبحت اليوم هي المهارات الصعبة، وسيعلم الجميع ذلك عاجلاً أم آجلاً.

لهذا السبب تُعتبر القيادة أسمى الفنونِ كلِّها؛ إنها فنُّ التمكين.

السـؤال (٤): تـبدو كُلُّ هذه المفاهيم بالنسبة إلي مثاليَّة وأخلاقيَّة وبعيدة عن الواقع. عندما أنظر إلى الظروف الموجودة حالياً أشكُّ في أنَّ تطبيق هذه المفاهيم هو أمرٌ ممكن.

جـــواب: الســـؤال العميق الذي تحتاجُ على أن تجيب عليه هو: هل هناك مسافة بين المؤثر والاستجابة؟

بعـــبارةٍ أخـــرى، هل نحن حقاً نملك القدرة على الاختيار، بغضِّ النظر عن الظـــروف المحيطة بنا؟ إذا استطعتَ أن تجيبَ بصدقٍ بـــ(نعم) على هذا السؤال ســـوف تـــدرك أنَّ المثالية هي الواقعيَّة. إن المخترعات الرائعة التي نعتمد عليها

اليوم لم تكن واقعيَّة، لقد كانت مثاليَّة قبل أن يتمَّ اكتشافها واختراعها. أمَّا عندما تقول إنها أخلاقية فهذا يعني الحديث عن الصواب والخطأ. في أعماق قلبك أنت تعرف أنَّ هناك فرقاً بين الصواب والخطأ. وإذا اخترت الصواب فإنك ستحصل على عواقب مختلفة عن عواقب اختيار الخطأ. لهذا السبب هذه الأفكار مثاليّة وأخلاقيَّة معاً، وكلاهما واقعيٌّ جدّاً.

سؤال (٥): أنت تقول أن السلطة الأخلاقية الثقافية هي أرقى شكل من أشكال السلطة الأخلاقية، ماذا تعني بذلك؟

جواب: خذ على سبيل المثال إعلان استقلال الولايات المتحدة.

إن الأفكار التي وردت في تلك الوثيقة هي سلطة أخلاقية قائمة على الرؤية. لقد حاول الدستور تحويل هذه القيم ـــ مثل (كل الرجال خُلقوا متساويين) و (قد منحهم الخالق حقوقاً معينة لا يجوز حرمانهم منها. كحقهم في الحياة والحرية والسعي إلى السعادة) ـــ إلى عمل مؤسساتي، لقد كان الدستور متوافقاً مع منظومة القيم والرؤية المذكورة في إعلان الاستقلال. لقد ذكر إعلان الاستقلال (كل الرجال) لأنَّ النساء لم يحصلن على حقّهن في الانتخاب حتى مضيِّ عدة عقود على الإعلان، كما أن معظم المؤسسين للولايات المتحدة كانوا يملكون الرقيق، و لم يتم الإعلان عن تحرير الرقيق إلا بعد مرور ثمانين عاماً، وما تزال حتى اليوم بقايا من التعصب العرقي في المجتمع الأمريكي.

إنَّ السلطة الأخلاقية الثقافية تتطوَّر دائماً بشكلٍ أبطأ من السلطة الأخلاقية القائمة على العمل المؤسساتي أو على الرؤية، لكنها في النهاية هي المفتاح إلى تطوير مجتمعٍ يتَّصفُ بالانسجام. المفتاح هنا لا يكمن في الحكومة التي تمثّل القوَّة أو القانون، ولا في الأشخاص أو المؤسسات الخاصة التي تمثّل الحرية. إنَّها تكمن في الأشخاص والمجموعات التي تتبنَّى معانيَ وقيماً مشتركة مرتبطة بها عاطفياً وعقلياً. هذا المستوى من التطوُّعيَّة ينشئ المجتمع المدنيَّ الذي يشكل بديلاً ثالثاً يقع بين القانون والحريَّة. إن هذا المفهوم هو الأساس الذي قام عليه تفكير آدم

سميث مؤلِّف كتاب (ثروة الأمم). قبل فترة طويلة من تأليف هذا الكتاب ألف آدم كتاباً سمَّاه (نظرية الأفكار الأخلاقية)، هذا الكتاب كان الأساس الذي قامت عليه أعماله اللاحقة بما فيها كتاب (ثروة الأمم)، وهو يقوم على فكرة أنَّ الفضيلة والنيَّة الطيِّبة هما أساس النظام الاقتصادي القائم على حرية الأسواق، و النظام السياسي القائم على الديمقراطيَّة التمثيلية. وهو يرى أنَّ تدهور حرص أفراد المجتمع على الفضيلة سيؤدِّي في النهاية إلى القضاء على السوق الحرَّة والديمقراطية.

سؤال(٦): أنت تقول: إنَّ إحدى المشاكل الأساسية هي أننا نستخدم نموذج العصر الصناعي في عصر عمَّال المعرفة، ولكن ألا نزال أمة صناعيَّة؟ في كُلِّ مكانٍ ننظر فيه نجد صناعة.

جواب: هذا صحيح، لكن طبيعة العمل ذي القيمة المضافة الذي يحدث في هذه الصناعات المختلفة يحدث بفضل عمَّال المعرفة وليس العمَّال اليدويين؛ إذن نحن لا نتحدث هنا عن التخلي عن الصناعة، لكننا نتحدث عن استخدام منظور مختلف عن القيادة داخل تلك الصناعات. في الحقيقة يمكن تطبيق هذا المنظور حتى في مجال الزراعة. خارج المدن، المزارع موجودة في كل مكان، إنها تكتسبُ مزيداً من القيمة من خلال نقاط قوَّة العصر الصناعي وعصر المعلومات. نحن نتحدث هنا عن إطار عقلي أكثر من حديثنا عن إطارٍ مادي.

سؤال(٧): كيف تؤدي الثقافات التسلطية إلى التبعية المتبادلة ؟

جواب: فكِّر بالموضوع. إذا كان لديك قائد متسلِّط يتحكَّمُ بالتابعين، كيف سيتصرَّفُ هؤلاء التابعون؟ معظمهم سوف يطيعونه بشكل سلبي ، سوف ينتظرون حتى يخبرهم بما يجب عليهم فعله ثم ينفذون ما أخبرهم به. هذا السلوك سيرسِّخُ عند القائد الاعتقاد بأنَّ عليه أن يستمرَّ في أسلوبه المعتمد على الأوامر والتحكُّم مما سيبرر بدوره للتابعين سلبيَّتهم. بعبارة أخرى سوف يرضي كل طرفٍ نفسه بهذا السلوك. إن ذلك سيؤدي إلى تعطيل إمكانيات الناس

وذكـــاءاتهم، وسيحط من قيمتهم ويحوِّلهم إلى أشياء تتمُّ إدارتها أو التحكم بها. إن دائـــرة التبعية المتبادلة تلك سوف تغذّي ثقافة قائمة على التملُّق السياسي؛ حيـــث يصبح الصواب هو الطاعة والولاء، والخطأُ هو أن يُقبضَ عليكَ متلبساً بجرمِ عدم الطاعة.

هذه الآلية تؤدي إلى اتفاقٍ مُعيقٍ حيث الناس يقولون (نعم) في الوقت الذي يقصـــدون فـــيه (لا). إن هـــذا سيؤدِّي إلى إلغاء الخلاف الصحِّي، وسيغذّي الاســـتياء والغضـــب والطاعة الحاقدة، وانخفاض الثقة، ورداءة الجودة وضعف الأداء. هذه المشاعر المكبوتة لا تموتُ أبداً؛ إنها تُدفن حيَّةً لتعبِّرِ عن نفسها فيما بعد بأساليب أكثر قبحاً.عندها سيتحمَّل المتسلّطون مسؤولّية النتائج وسيركزون عـــلى الكفاءَةِ في الطُرقِ والإجراءات والخطوات بحيث تحلُّ القوانين محلَّ الحكم الشخصـــي عـــلى الأمور. كل ذلك سوف يعزِّز من القيادة كمنصبٍ وليس كخيار، وستصبح هذه القناعة موروثاً ثقافياً، شيئاً فشيئاً ستلمس صدقَ مقولة اللـــورد أكتن"السلطة مفسدة، والسلطة المطلقة مفسدة مطلقة" وهكذا يصبح الجميع خُدَّاماً ويتخلَّون عن استقامتهم من أجل إرضاء الرئيس.المشكلة هي أنه في الاقتصـــاد الجديد لا تستطيع المؤسسات التي تنتشر فيها ثقافة التبعية المتبادلة أن تبقى إلاَّ بفضلِ جهلِ السوق، أو العون المالي المصطنع، أو الإرهاب أو تقاليد راســـخة يحافِظُ عليها كونُ المنافسِ يعاني من التبعية المتبادلة أيضاً. هذه الدائرة يمكـــن كسرها بفضل شخصٍ واحد يرى القيادة خياراً وليست منصباً، ويلعب دور محـــرِّك شراع التغيير، ويوسِّعُ دائرة تأثيره، ويعتمد على السياسات الواقعية للســـوق التنافســـي في كسر لولب إرضاء الذات النازل ذاك. هذه القيادة تمثّلُ الســـلطة الأخلاقية التي تأتي من اختيار العيش وفق المبادئ ، والتي تقتضي دائماً – تقريـــباً – شكلاً من أشكال التضحية. في اقتصاد السوق الحر سوف تتفوق هذه السلطة لأنها ببساطةٍ واقعيةٌ أي أنها تعمل وتؤدي إلى الحصول على الأكثر مقابل بذل الأقل.

سـؤال(٨): كـيف يمكننا تطبيق كل هذه المفاهيم في اقتصاد سيئ، أو لِنقل في اقتصادٍ جيد ولكن في صناعة متراجعة؟

جـواب: في مثل هذه الظروف تصبح هذه المفاهيم أكثر قابلية للتطبيق لأن المصدر الأعظم للحلول هو القدرة الإبداعية للناس القادرين على الخروج بحلولِ البديل الثالث في الأوقات الصعبة.

علـى أيـة حـال إن الناس يميلون بشكل طبيعي للعودة إلى نموذج الأوامر والـتحكم الـذي يتصـفُ به العصر الصناعي والذي لا يمكن أن ينجح لفترة طويلـة. في الأزمـات وعلى المدى القصير عندما يكون الهدف هو النجاة فإن الطريقة التسلُّطية قد تجدي نفعاً. كما وصف ذلك إيزنهاور ذات مرة: " أنت لا تتحدث عن الديمقراطية إلى رجل قابعٍ في الخندق تحت نيران العدو" . لكن في الـنهاية أنـت بحاجة إلى اشتراك الجميع وبشكلٍ حقيقي إذا أردتَ أن تصنع تغـييرات مهمة ودائمة. إن ذلك يحتاج إلى قيادة قائمة على السلطة الأخلاقية يمكن الوثوق بها.

سؤال(٩): كـيف يمكن ربط العادات السبع بالأدوار الأربعة للقيادة؟ لقد بذلنا كثيراً من الوقت و المال في التدرب على العادات السبع.

الجواب : تذكر، إن العادات السبع معتمدة على المبادئ. إن العادات السبع هـي المبادئ الشخصية التي تحدِّدُ من أنت. والأدوار الأربعة هي ما يجب عليك فعله لكي تحقق التأثير القيادي في المؤسسة. عندما تضع العادات السبع في سياق الأدوار الأربعة فإنها تمثل دور القدوة الحسنة. إن هذا يجعل العادات السبع ذات أهمية استراتيجية لأنها القدوة الحسنة التي يجب أن تمثّلها في أثناء قيامك بالأدوار الـثلاثة الأخرى. إن المبادئ التي تعتمد عليها العادات السبع تشبه البئر العميق الـذي يغـذّي كـل الآبار السطحية الأخرى كتحسين الجودة وبناء الفريق والتمكين والإبداع ....الخ.

سؤال(١٠): إن الفضائح التي تحدثُ في الشركات غالباً ما تجعل الجميع مشتركين في الذنب. إن هذا يدعونا إلى التركيز الحاد على موضوع الأخلاق. كيف تطوّر أفراداً بالأخلاق و ثقافةً تعتمد على الأخلاق كي تتجنَّبَ هذا النوع من المشاكل؟

جـــواب: لقـــد حظيـــتُ بفرصةِ التعامل مع آثار الكوارث التي حدثت في شركات ثري مايل آيلاند وروديي كينغ وإكسون فالدز، ووجدتُ أن كلَّ هذه الكـــوارث كانت الأعراض الحادة لظاهرة ثقافية عميقة، وأنها كانت قمة جبل جلـــيد مكـــون من أشخاص يقومون بأفعال خاطئة، منغلقين على أنفسهم و متشرذمين، يتجاهلون الأمور السيئة فيتمُّ القبض عليهم، ثم تقوم وسائل الإعلام بنشـــر ذلـــك. أعتقد أنه درس قيم لكلِّ المؤسَّسات. أَعِدِ النظر في الأمور التي تهمُّـــكَ أكـــثر في رؤيـــتك وقيمك. تفحص كلَّ إجراءاتك وممارساتك وبناكَ ومنظوماتِكَ لترى إن كانت تمثِّلُ تلك الرؤية والقيم.إن التغذية الراجعة يجب أن تعكـــس الآراء الصـــادقة الصادرة عن المستشارين والموردين والزبائن وسلسلة القيم بأكملها. لا يمكنك أن تسوّي الخلافات بالطريقة التي أدّت إلى نشوبها.

إن الولاء يجب ألا يكون فوق الاستقامة.في الحقيقة يجب أن تكون الاستقامة هـــي الـــولاء. أنت تريد من طبيبك أن يخبرك الحقيقة حتى لو لم تكن ترغب بسماعها. وتريد منه أن يكون صادقاً في مهنته وفي التعامل معك. كذلك الأمر في مؤسســـتك؛ انظر إلى نفسك كصاحب مهنة يعتبر أسمى شكل من أشكال الـــولاء هـــو ولاؤهُ للمبادئ المهنية والأخلاقية وليس لمؤسَّسته. إن هذه أنظف طـــريقة لتحقـــيق الـــولاء لمؤسســـتك. إنَّ أفضل طريقة لتطوير الاستقامة في مؤسســـة، ليست في وضع الاستقامة كبندٍ في قائمة يجب تحقيقها حيث يحكم الـــناس بعضـــهم عـــلى بعض، ولكن في جعل الناس مسؤولين عن النتائج التي تقيســـها لوحةُ إنجاز متوازنة تتطلب مستوى عالياً من الاستقامة. بهذه الطريقة أنت لا تحكم على استقامة الآخرين بل تقوم فقط بتحميلهم مسؤوليَّةً تحتاج إلى نمو الاستقامة.

سؤال(١١): كيف تحافظ على ثقافة إيجابية تتميز بالثقة العالية بعد تقليص حجم المؤسسة؟

جــواب : هل تعرف لماذا تتراجع ثقافات الشركات بعد تقليص حجمها؟ لأنه لا يتم اتباع المبادئ ولا يتم إشراك الناس في اتخاذ القرار، ولا يتم إخبارهم بما يجري، و من ثم هم لا يعرفون متى سيتم التخلي عن زوج الحذاء الآخر. إنهم لا يفهمــون المعايير التي يتم اتخاذ القرارات على أساسها، وقد لا يكونون على درايــة اقتصادية بالصناعة أو الاقتصاد أو أوضاع المؤسسة. لقد رأيت شخصياً العديــد مــن المؤسسات تمر بأوضاع صعبة جداً تحتاج إلى اتخاذ قرارات مؤلمة لكنها تجاوزت ذلك بطريقة معتمدة على المبادئ. من خلال الشفافية والتواصل المفــتوح، ومــن خلال المشاركة الصادقة التي تحمل معنى، ومن خلال الالتزام بمنظومة ثابتة من القيم المعتمدة على المبادئ استطاع الموظفون الذين تأثروا سلباً مع أسرهم أن يتحملوا الآثار السلبية الناجمة عن تلك القرارات الصعبة مما أدى إلى ازدياد الارتياح في المجتمع.

سؤال (١٢): لدينا الكثير من الأكاديميات التي تعلم التطوير القيادي، والدورات الخاصة والأشخاص الذين يأتون من خارج المؤسسة، إنها مفيدة جداً ورافعة للمعنويات وملهمة، ولكن لعدة أيام فقط. ما الذي تنصح به؟

جواب: أن تعرف دون أن تعمل هو كأنك لا تعرف شيئاً. يمكنك أن تتأثر بشــكل مؤقت بمهارات ومعارف مهمة و جديدة. و لكن إذا لم تقم بتطبيقها فكأنك في الحقيقة لم تتعلمها. إذا كانت البنى والأنظمة الموجودة في البيئة المحيطة بك لا تعطيك الدافع لكي تطبق هذه المعارف والمهارات فإنك لن تطبقها، ومن ثم لــن تعرفها. في النهاية هذه الأنواع من الخبرات تلقى في المؤسسة كثيراً من الســخرية، وجهــود التغيير وكل العبارات البراقة سوف تبدو (كغزل البنات) الــذي يتمــتع الإنسان بحلاوة مذاقه ثانية واحدة ثم يتلاشى في فمه بعد ذلك. المفــتاح هــنا أن تأخذ المادة التي تعلمتها ثم تعلمها للآخرين وتناقشها معهم، وتحاول أن تحولها إلى عمل مؤسساتي من خلال جعل المبادئ الأساسية جزءاً من

الإجـــراءات اليومـــية، ومـــن الطـــريقة التي يتم بها العمل اليومي والتي يُكافأُ الموظفـــون عـــلى أساسها. عندها لن تكون هذه الدورات مجرد استعراض، بل ستحدث تأثيراً حقيقياً.

سؤال (١٣): ماذا لو أن هذه الطريقة لم تنجح؟

جـــواب: إذا لم يطـــبقها الـــناس فهـــي لن تنجح، لا توجد عصا سحريَّة هـــنا.الموضوع يحتاج إلى التزام عميق وإلى الصبر والمثابرة، وخصوصاً في صنع التغيُّرات أو الانتقالات من منظومة تفكير أو منظومة مهارات معينة إلى منظومة أخرى. إنَّ وجود منظومة أدوات مرافقة يساعد إلى حدٍّ كبير، ولكن في النهاية يظلُّ التزام الناس بالعمل هو الأساس.

سؤال(١٤): ما أفضل طريقة للبدء بهذه التغييرات إذا افترضنا أنك قد أحدثتها في داخلك؟

جواب: إذا كنت تقود سيارة وقدمك على المكبح ما أسرع طريقة للتحرُّك إلى الأمام، أن تدوس على دوَّاسة البنزين أم أن ترفع قدمك عن المكبح؟ الجواب الواضـــح هو أن ترفع قدمك عن المكبح. بشكل مشابه في ثقافات المؤسسات هـــناك قـــوى دافعة وقوى معيقة. إن القوى الدافعة هي عادةً الحقائق المنطقية والاقتصـــادية الـــتي توازي الدوس على دوَّاسة البنزين . القوة المُعيقة هي عادةً ثقافية وعاطفية وهي تمثل المكبح.

مـــن خلال البدائل الثالثة والتواصل التكاتفي تتحول القوى المعيقة إلى قوى دافعـــة. بهذه الطريقة أنت لا تُحرِزُ تقدماً كبيراً وحسب لكنَّك تجعله جزءاً من الثقافة وتحافظ عليه بفضل هذه المشاركة والالتزام. إن نظرية كيرك لورنس عن مجال القوة مُتَضمَّنةٌ في هذا الجواب.

ســـؤال (١٥): هل جميع هذه المفاهيم جديدة؟ لقد سمعتُ هذه الأفكار منذ فترة شبابي وهي موجودة على امتداد تاريخنا.

جواب: هذا صحيح. في الحقيقة، لكي أوضِّح وجهة نظرك بشكل أكبر، إن الدستور المعتمد على المبادئ والسوق الحرَّة التي نتميَّز بهما هما اللذان أطلقا الإمكانيات الإنسانية داخل الولايات المتحدة حيث يعيش ٤,٥% من سكان العالم وينتجون ما يعادل ثلث البضائع في العالم كله. إنَّ الدليل على قوة تلك الثورات والمبادئ يؤدِّي إلى نتائج باهرة.تذكَّر أنَّ المبادئ عالمية وأزليَّة. إن المبادئ المهمة غالباً ما يتمُّ تعلُّمها أو اكتسابها بأفضلِ شكلٍ من قبل المزارعين لأنهم ببساطة قريبون جداًّ من الطبيعة ومن القوانين الطبيعية أو المبادئ. إنهم يعلمون أنك لا تستطيع أن تحشو المزرعة بالكثير من المزروعات، كما يحاول بعض الناس أن يفعلوا في المؤسسات المنظَّمة اجتماعياً كالمدارس. الرياضيون الممتازون المنافسون هم تشبيه رائع آخر، لا مجال للازدحام هنا. إذا أردتَ أن تكون منافساً عليك أن تدفع الثمن. ليس كُلُّ ما هو منطقي شائعٌ على مستوى الممارسة. لهذا السبب هناك حاجة إلى التحديد وإعادة الالتزام، والمحافظة على الأخلاق والاستقامة والقيادة المعتمدة على المبادئ.

سؤال(١٦): هل هذه المفاهيم قائمة على أساس من البحث العلمي؟

جواب: إذا كُنْتَ تقصدُ دراساتٍ إحصائية مقارنة فالجواب: (لا) ماعدا الدراسات العلمية التي قمنا بها حول فجوة التنفيذ. أما إذا كنتَ تقصد بالبحث العلمي التحليل التاريخي ومراجعة كُلّ ما كُتِبَ في هذا الموضوع فالجواب (نعم).

سؤال(١٧): ما المؤسسات التي تُعدُّ أفضل مثالٍ على تطبيق هذه الأفكار؟

جواب: سوف تجد هذه المؤسسات في كُلّ حَقْلٍ من حقول العمل، إنها موجودة حولك، مثل مدرسة ABكومبس وغواصة يو إس إس سانتافي. الاختبار الحقيقي هو إلى أيِّ حدٍّ تمَّ تمكينُ القوة العاملة؟ إلى أيِّ مدى تقوم المؤسسة بالتركيز على أهم أولوياتها وتنفيذها؟ إن الشركات التي أجرى جيم كوليتر بحثه عليها في كتابه (من الجيِّد إلى العظيم) هي مؤسسات تمكِّنُ العاملين فيها إلى حدٍّ كبير، ويقودها قادة متواضعون ومصمِّمون. بالطبع التمكين ليس

كُــلِّ شــيء، معظم المؤسسات المتفوِّقة تعمل وفق بطاقة متوازنة تسجِّل عليها النــتائج. إن التوفيق بين عمليات المؤسسة من جهة والاستراتيجيَّة والسوق من جهة أخرى يحتاج إلى مستوى رفيع من القدرة على الحكم على الأمور . كثيرٌ من المؤسسات التي كانت ناجحة ذات يوم لم تستطع الحفاظ على نجاحها . إن الموضـــوع يحــتاج إلى يقظـــة دائمـــة لاجتذاب أفضل الناس وتطويرهم وبناء أخلاقيات قيادية تصبح موروثاً ثقافياً. إنَّ البقاء على طريق العظمة يتطلَّبُ قدراً كــبيراً مـــن السلطة الأخلاقية الثقافية والمؤسساتية والشخصية، ومن السلطة الأخلاقية المعتمدة على الرؤية.

سؤال(١٨): هل هذه المفاهيم دينيَّةٌ في الأساس؟

جـــواب: لا شك أن للمبادئ أسساً أخلاقية وروحيَّة لكنها لا تقتصر على دينٍ محدد. لقد درَّستُ هذه المبادئ شخصياً في كُلِّ أنحاء العالم لجماعات تنتمي لعدَّةٍ أديان، واستشهدت بعددٍ من الكتب المقدَّسة. إن المبادئ عالمية وأزليَّة.لقد كنـــت أُصـــعق عندما أرى نتيجة إشراك الناس في أيِّ مستوى من مستويات المؤسســـة في تطويـــر منظومات القيم الخاصة بهم. عندما توجد روح الانفتاح الحقيقي والتكاتف، وعندما يتمُّ إطلاع الناس على المعلومات بشكلٍ كافٍ، فإنَّ كـــل القيم المختارة هي في النهاية ذاهّا تقريباً. قد تُستخدم كلماتٌ مختلفةٌ، وقد تكون هناك ممارسات مختلفة تعبِّر عن القيم التي يتمُّ الاتفاقُ عليها، ولكن المعنى الـــذي يقـــع خلف هذه الكلمات والممارسات يتعامل دائماً مع الأبعاد الأربعة التي تحدَّثنا عنها في هذا الكتاب ؛ البعد الجسدي الاقتصادي، البعد الاجتماعي أو العلاقـــات ، البعد العقلي أو تطوير الموهبة، البعد الروحي الذي يتعلَّق بالمعنى والاستقامة. إذا أردتَ أن تكون لديك تجربة مثيرة تقوم بها بنفسك قم بدراسة بعض رسالات تلك المؤسسات التي أخرجت تلك الرسالات من خلال إشراك الآخـــرين في كتابتها وتبنيِّهم لها. سوف تجد كلمات مختلفة، لكنك ستجد أن جميع هذه الرسالات تحمل المعاني نفسها.

سؤال(١٩): إنني محبط وقليل الصبر. هل فات أوان التغيير؟

جــواب: ســؤال عظيم. في الحقيقة لقد وجدتُ أن المشكلة الأساسية عند الأشــخاص الذين يشكُّون بإمكانية تطبيق فكرةٍ ما ليست في الفكرة ذاتها وإنما في عــدم ثقــتهم بأنفسهم وبقدرتهم على تطبيقها. كُلما أستطيع قوله هو أنني أنصــحكَ أن تــبدأ بشكل بطيء ومتدرِّج، وأن تأخذ على نفسك وعوداً وأن تفــيَ بهــذه الوعود. دع ضميرك هو الذي يحدِّد لك الوعود التي يجب عليك الالتزام بها. عندما تُلزِم نفسك بوعودٍ معيَّنة قم بالوفاء بها. شيئاً فشيئاً سيتغلَّبُ شعورك بالفخر على شعورك بالإحباط. عندما ينمو في نفسك الشعور بالتحكم بــالذات وبالأمــان والكفاءة سوف تتمكَّن من قطع وعودٍ أكبر على نفسك والوفاءِ بها، ومن الانتقال إلى مساحات جديدة، ومغادرة منطقة الراحة الخاصة بك والقيامِ بمزيدٍ من المبادرات. هناك أنواع معيَّنة من شجرة البامبو الصينية لا تنبــت فــوق الأرض إلا بعــد أربع سنوات أي أنَّك تضع بذورها في الأرض وتغذيهــا وترعاها لأربع سنوات دون أن ترى شيئاً، وفي السنة الخامسة يصلُ طولهــا إلى ثمــانين قدمــاً. في مراحلها الأولى تنمو جذور هذه الشجرة باتجاه الأســفل بعــد ذلــك تنمو فوق الأرض بسرعة مذهلة معتمدة على جذورها القوية. لهذا السبب فإن التطوير الذاتي يسبق دائماً مرحلة بناء الثقة في العلاقات مع الآخرين التي تسبقُ مرحلةَ بناء ثقافةٍ في المؤسسة تجعلها قادرةً على تنفيذِ أهم أولويَّاتها. لم يفتْ الأوان أبداً. الحياة رسالة وليست مهنة.

سؤال(٢٠): كيف تعرف أن هذه الأفكار قابلة للتطبيق؟

جــواب: الطريقة الوحيدة لمعرفة ذلك هي تطبيق هذه الأفكار. أن تعرفَ دون أن تعمــل هــو كأنك لا تعرفُ شيئاً. هناك مصدر آخر يدلُّ على فاعلية هذه الأفكار هو أن تسأل عن النتائج العملية التي يلمسها الأشخاص الذين تتمُّ خدمــتهم؛ كالزبائن والمالكين و الموظفين والمقيمين، وعلى معلومات جيِّدة عن فريق التوريد وثقافة المؤسسة التي تعمل فيها. في النهاية أنا أؤمن بالبصيرة النابعة

من الضمير والمرافقة للملاحظة والقياس، أكثر من إيماني بالملاحظة والقياس دون بصـــيرة. وجدتُ أنّ معظم الناس يعرفون في أعماقهم الأمور التي يجب عليهم فعـــلها وتلك التي يجب عليهم تجنبها، وإذا تصرفوا على أساس هذه المعرفة فكل الأســـئلة الأخرى هي ببساطة أسئلة أكاديمية.في النهاية هذه الأسئلة سوف تتمُّ الإجابةُ عليها ليس من خلال تعلُّم الأجوبة وإنما من خلال اكتسابها بالتجربة.

الملحقات

الملحق الأول

تطوير الذكاءات / القدرات الأربع

دليل عملي

تطوير الذكاء الجسدي – PQ

لنبدأ بالجسد أي بالذكاء الجسدي (PQ) لأنَّ الجسد هو أداة العقل و القلب والروح. إذا استطعنا أن نجعل جسدنا خاضعاً لروحنا - أي أن نجعل رغباتنا ومشاعرنا خاضعة لضميرنا - عندها سنصبح سادةَ أنفسنا. إن الناس الذين يعيشون وفقاً لما تمليه عليهم رغباتهم ومشاعرهم وليس وفقاً لضمائرهم لا يستطيعون التحكم بأنفسهم. إن المسافة بين المؤثر والاستجابة تضيق لديهم.

إنهم يفقدون حريتهم الشخصية في الوقت الذي يعتقدون فيه أنهم يتمتّعون بها. إن الجسد خادمٌ جيِّد لكنه سيِّدٌ سيئ.

إن التعبير اليوناني عن وصفة السيطرة على الذات في هذه الحياة - اعرف نفسك، تحكّم بنفسك، أعطِ نفسك - يمثّل تتابعاً رائعاً. أعتقد أنَّ هناك ثلاث طرق أساسية نطوِّر بواسطتها ذكاءَنا الجسدي. أولاً: التغذية الحكيمة ، ثانياً: التمرين المستمر المتوازن ، ثالثاً: الراحة الكافية والاسترخاء وإدارة الضغوط والتفكير الوقائي.

> **" لقد أصبح واضحاً اليوم من خلال الأبحاث أنَّ عجز الإنسان عن إدارة نفسه بكفاءَة يؤدِّي إلى الهرم المبكِّر وانخفاض صفاء الذهن، ويعيق قدرة الإنسان على استخدام ذكائه. والعكس صحيحٌ أيضاً:إنَّ التماسك الداخلي يؤدِّي إلى مزيدٍ من الكفاءَة في كل الأنظمة الفيزيولوجية، ويؤدِّي إلى مزيدٍ من الإبداع والقدرة على التلاؤم والمرونة"[١]**
>
> **دوك تشيلدر وبروس كراير**

تطوير مكوِّنات الذكاء الجسدي (PQ) الأساسية الثلاثة	PQ
التغذية الحكيمة	
التمرين المستمر المتوازن	
الراحة الكافية، الاسترخاء، إدارة الضغوط، التفكير الوقائي	

الشكل أ-١، ١

هذه الطرق الثلاث مفهومة ومقبولة من قبل معظم الناس في العالم المتحضر. إنها منطقية حقاً، لكن الأمور المنطقية غير شائعة التطبيق. القليل جداً من الناس يطبِّقون هذه الطرق الثلاث. أكَّد جيم لويهر وطوني شوارتز في كتابيهما (قوة المشاركة الكاملة) أن إدارة الطاقة الذاتية وليس الوقت هي المفتاح إلى الأداء العالي والتجديد الذاتي. إنهما بالتأكيد يحترمان إدارة الوقت لكنهما يعتقدان أن أهم عامل يجب استخدامه في إدارة الوقت هو إدارة الطاقة الذاتية. بدراستهما للطبيعة وللقوانين الطبيعية التي تحكم كل البشر أكّدا على أهمية احترام الدائرة التي تتراوح بين النشاط/ الأداء والراحة/ التجديد.

إنهما يستخدمان تصور الإنسان المتكامل: الجسد، العقل، القلب، الروح. ويركّزان على أهمية العادات في زيادة طاقتنا وقدرتنا على الأداء.

التغذية الحكيمة

معظمنا يعرف ما الذي يجب عليه أكله وما الذي يجب أن يتجنَّبهُ. المفتاح هنا هو التوازن. أعترف أنني لست خبيراً في التغذية لكنني تعلمت كما تعلّم معظمنا أن أجسادنا بما في ذلك الجهاز المناعي تصبح أكثر قوة عندما نأكل مزيداً من الحبوب والخضراوات والفواكه والبروتين قليل الدسم. أما اللحوم

عندما تؤكل – من الأفضل التقليل منها – فيجب أن تكون دون دهون. إن الأبحاث تبيِّنُ بشكل متزايد فوائد أكل السمك بشكل منتظم. إن الأطعمة الغنية بالدهون المشبعة والسكر – بما في ذلك العديد من الوجبات الجاهزة والأطعمة المعالجة والحلويات – يجب التقليل منها كثيراً أو تجنبها. لكن تذكّر مرة ثانية أن المفتاح هو التوازن والاعتدال. تعلّم ألا تكون شرهاً في الطعام. بعبارة أخرى، تعلّم أن تتوقف عن الأكل عندما تكون شبعان وقبل أن تشعر بالتخمة المزعجة. أخيراً، اشرب كثيراً من الماء من ٦ إلى ١٠ كؤوس يومياً. إن ذلك يحسّن من وظائف جسدك ويساهم بشكل كبير في الحفاظ على لياقته ووزنه المناسب من خلال الحمية والتمرين المنتظم.

لقد توصَّلتُ أيضاً إلى الاعتقاد بفاعلية وحكمة الصوم من حين إلى آخر. حيث تستغني عن وجبة أو وجبتين لتريح جهازك الهضمي وتنظّفه. من تجربتي الخاصة أعتقد أن الفائدة الأساسية من الصيام ليست جسدية بل هي عقلية وروحية. إن مبدأ الصيام موجود في كل الأديان الأساسية في العالم كوسيلة لرفع قدرة الإنسان على التحكم في نفسه وللشعور العميق بضعف الإنسان ومحدوديته.

أعتقد بشكل راسخ أن الإنسان عندما يتحكم بشهيته للطعام فإن قدرته على التحكّم بمشاعره وعلى تطهير رغباته تزداد. إن الصيام يعطيك شعوراً حقيقياً بالتواضع ويمكّنك من التعرّف أكثر على ما هو مهمّ في هذه الحياة.

كذلك جرّبت الثمار السلبية الناجمة عن الإفراط في الطعام والحمية المبالغ فيها والإسراف اللاعقلاني في تناول الأطعمة الصناعية.

إن أكبر إغراء أتعرَّضُ له عندما أكون على سفر وآوي إلى أحد الفنادق وأطلب وجبة طعام. عندما لا أكون حكيماً وآكل بشراهة فإن ذلك يؤثر على عقلي وروحي وحتى على جودة نومي.

يقول المدرِّب الأسطوري فينس لونمباردي: "إن التعب يجعلنا جبناء" إن ذلك

ينطبق بالتأكيد على حالتي، لأنني عندما أكون متعباً بحق أميل إلى الانغماس في الملذّات وذلك يؤثر على عقلي وروحي لمدة يوم أو يومين. عندما تُخضِعُ جسدكَ لكُلٍّ من عقلك وروحك فإن السلام والثقة اللذين ينبعان من هذا النوع من الانضباط والتحكم بالذات لا حدود لهما.

في الحقيقة عندما أشعر بألم الجوع الذي لا يرافق الجوع الحقيقي إنما ينجم عن الابتعاد عن الإدمان على السكر أقول لنفسي: "لا يوجد طعمٌ ألذُّ من طعم الشعور بالرشاقة" عندما نُخضع حاسة التذوق عندنا للتغذية الحكيمة فإننا بالتدريج نعيد تعليم حليماتنا الذوقية بحيث تُصغي إلى تريليونات الخلايا التي تصيحُ مطالبةً بتغذيةٍ مناسبة. ولكن في الحقيقة، كل هذا يخضع للتقدير الشخصي وكل شخصٍ يجب أن يقرِّرَ ما التغذية الحكيمة بالنسبة له. أعتقد على أية حال أن كل شخص يستطيع أن يلمس الفوائد العظيمة لتحقيق النصر الشخصي على جسده. إن نصراً كهذا سيؤثر على قدرتنا في تحقيق انتصارات في علاقاتنا مع الآخرين وفي إعادة توجيه أنفسنا نحو حياة مليئة بالخدمة والمساهمة.

التمرين المستمر المتوازن

إن التمرين المنتظم – التمرين القلبي الوعائي وتمرين القوَّة والمرونة – يحسِّن كثيراً من جودة الحياة ويطيل أمدها. مرَّة أخرى، المفتاح هنا هو التوازن. إن مجتمعنا يعتاد بالتدريج على حياةٍ خاملة غير فعَّالة. لكن هناك الكثير من الطرق للقيام بتمرين منتظم. ابدأ بتمرينٍ بسيط بحيث تستطيع المتابعة. افعل أمراً واحداً يومياً أو على الأقل ثلاث إلى خمس مرات أسبوعياً. اختر شيئاً تتمتَّعُ بفعله ويناسب حاجاتك وظروفك الخاصة. نوِّع التمرينات التي تقوم بها لكيلا تشعر بالملل ولكي تقوِّي عدَّة أجزاء من جسدك. كثيرٌ من الناس يحبُّون السير إذا سنحت لهم الفرصة. هناك من يحبّون الركض أو السباحة أو العمل في الحديقة أو قيادة الدراجة. كثيرٌ من الناس يحبُّون الاستفادة من الأدوات الموجودة في

النوادي الرياضية كالدراجات الثابتة وآلة المشي الثابتة وآلات رفع الأثقال وغيرها.

إن رفع الأثقال وغيرها من تمارين القوَّة يحقق الكثير من الفوائد للناس من جميع الأعمار بما في ذلك زيادة القوَّة وتحسين القوام والطاقة وإيقاف ترقق العظام وزيادة قدرة الجسم على حرق الحريرات.

لا أستطيع أن أصف الثمرات الشخصية التي جنيتُها من التمرين المتوازن المستمر. بالنسبة لي، إنَّ أعظم فائدة هي الفائدة العقلية والروحية وليست الجسدية؛ على الرغم من إعجابي بالأبحاث التي تبيِّن الفوائد الجسدية التي يحقِّقها التمرين المنتظم. إنَّ التمارين الهوائية التي تستخدم فيها عضلات الرجلين الكبيرة لتقوية القلب والجهاز الدوراني بحيث تستخدم الأوكسجين بأفضل طريقة ممكنة كانت دائماً جزءاً أساسياً من برنامج الرياضة الذي ألتزم به. إن رياضتي الهوائية المفضَّلة هي الركض، لكنني أعطبتُ ركبتيَّ في عدة نشاطات رياضيَّة وأحتاج الآن إلى استخدام دراجة ثابتة . لقد وجدتُ أنني أستطيع أثناء ركوبي على الدراجة القيام بأعمال أخرى. أستطيع التحدث إلى الناس على الهاتف وممارسة عملي حتى ولو كنتُ أتنفَّسُ مثل كلب مسعور. أستطيعُ أيضاً أن أتفرج على برامج تلفازية ترفيهية أو تعليمية. أستطيع أن أتناقش مع وزوجتي أو أولادي أو أصدقائي الذين يتدربون معي في الوقت نفسه. نحن نشجِّع بعضنا البعض ونطلعُ بعضنا البعض على أفضل أفكارنا حول ما يعملُ وما ليس يعمل.

كما أنني أصبحت أعتقد اعتقاداً راسخاً بأهمية تمارين المرونة وتقوية العضلات. أتذكر مدرِّباً كان معي ذات مرَّة وأنا أقوم بتمرين رفع الأثقال فوق الصدر. طلب مني أن أستمرَّ في التمرين إلى الحد الذي أعجز فيه عن الاستمرار. سألته عن السبب فأجابني: "إنَّ معظم الفائدة تأتي في نهاية التمرين عندما تكون الألياف العضلية مُتْعبة وتصابُ بشيءٍ من التمزُّق (الألم) وهي تتجدَّد وتقوى خلال ثمانية وأربعين ساعة". كانت تلك تجربة تعليمية مذهلة

بالنسبة لي لأنني كنت أتوقف عن التمرين عندما أشعر بالتعبِ والألم، لكنَّ ذلك المدرِّب وقف عند رأسي وقال:

"سوف أمسك بالأثقال عندما تشعر أنك لا تستطيع الاستمرار"كان ذلك تشبيهاً عظيماً ينطبق على أبعاد الحياة الأخرى الثلاثة. عندما نبذل كُلَّ ما بوسعنا فإنَّ قدرتنا على الفعل تزداد. يصف إيمرسون ذلك بقوله: "عندما نثابر على فعلٍ ما يصبح أكثر سهولةً ليس لأنَّ طبيعة هذا الفعل تتغيَّر ولكن لأنَّ قدرتنا على الفعل تزداد".

أنا ملتزم بالتحديد بالتدرب من خمسةٍ إلى ستةِ أيام في الأسبوع على التمارين اللاهوائية، وثلاثة أيَّام في الأسبوع على تقوية العضلات، وستة أيام في الأسبوع على تمطيط العضلات و/أو اليوغا من أجل المرونة (على كل شخص أن يدرس ظرفه الخاص ويحدِّد ما الذي يناسبه). ولكن مرَّة أخرى أنا مقتنعٌ أن التمرين يزيد من شعورنا بالتحكم بالذات وذلك يعزِّز من قدراتنا الأخرى في هذه الحياة ويوسِّع بشكلٍ حقيقي المسافةَ بين المؤثر والاستجابة.

عندما كنتُ أدرس في الجامعة في فصول دراسيَّة كاملة كنتُ أشجِّع الطلاب على تطوير أهدافهم الخاصة التي يريدون تحقيقها في نهاية الفصل الدراسي. كانت الغالبية العظمى من الطلاب يختارون الطعام المناسب والتمرين المنتظم كواحدٍ من أهدافهم، هذا ما أدعوه الاتفاق الذي يحقق المنفعة للجميع، وما إن يتم الاتفاق عليه حتى يشعر الطلاب بأنهم مسؤولون ومحاسَبون. كان الطلاب يُطْلعون بعضهم بعضاً على الأفكار والأمور التي تعلَّموها ويقيِّمون أنفسهم ومدى تحقيقهم للأهداف التي اختاروها. وبما أن هذا التقييم أصبح جزءاً مهمَّاً من الدرجة التي سيتلقَّونها في نهاية الفصل فإنَّ الطلاب كانوا يشعرون بحافزين: الحافز الداخلي والحافز الخارجي. بعضُ الطلاب لم يريدوا التعامل مع هذا الجانب الجسدي واختاروا أهدافاً أخرى أرادوا تحقيقها.

لن تصدِّق الثمرات التي جناها أولئك الذين تغلَّبوا على إدمانهم على السكَر

والأطعمة الصناعية والذين أصبحوا يتمرَّنون ثلاثين دقيقة على الأقل ثلاث مراتٍ في الأسبوع.

كان اكتساب هذه العادات الجديدة والتخلُّص من العادات القديمة مؤثِّراً إلى درجة أنه أثَّر على كل الجوانب الأخرى عند الطلاب. لقد أثر على طاقتهم وصفائهم الذهني ودراستهم وشعورهم بالتحكُّم في أنفسهم. في نهاية الفصل الدراسي ، كان أولئك الذين لم يختاروا أهدافاً جسدية يتمنَّون لو أنهم فعلوا ذلك عندما كانوا يسمعون شهادات الذين أنجزوا وحقَّقوا أهدافاً تتعلَّق بالسيطرةِ على أجسادهم.

فكر بالأمر قليلاً. هناك ١٦٨ ساعة في الأسبوع. لو قضى المرءُ ساعتين أو ثلاثاً في شحذ المنشار من خلال تمرين منتظم ومتوازن فإنَّ ذلك سيؤثِّر تأثيراً إيجابياً بالغاً على ال-١٦٦ ساعة المتبقية؛ بما في ذلك جودة النوم، وسيرى الإنسان الطاقة الهائلة التي سيحصل عليها من خلال تطبيق هذا النوع من التحكُّم بالذات.

الراحة الكافية والاسترخاء وإدارة الضغوط والتفكير الوقائي

إنَّ أبحاث الرائدِ والقائدِ في مجال دراسة الضغوط الدكتور هانس سيلي أظهرت أنَّ هناك نوعين من الضغوط: الضغوط السلبية والضغوط الإيجابية. الضغوط السلبية تأتي من كرهك لعملك والاستياء من ضغوط الحياة المتعدِّدة والشعور بأنَّك ضحيَّة. أما الضغوط الإيجابية فتأتي من التوتُّر الحاصل بسبب الفرق بين ما أنتَ عليه الآن وما تريدُ الوصول إليه؛ هدفٌ له معنى أو مشروعٌ أو قضيَّةٌ تشعل حماسك، أي العثورُ على صوتِك. أثبتَ الدكتور سيلي من خلال أبحاثه كيف تقوِّي الضغوط الإيجابية الجهازَ المناعي وتطيل الحياة وتؤدي إلى المتعة. باختصار، يجب ألا نتجنَّب الضغوط إذا كانت من النوع الصحيح؛ الضغوط الإيجابية لأنَّها تقوِّينا وتزيد من قدرتنا. بالطبع يجب أن تكون الأمورُ متوازنة وأن يتم تعديل الضغوط بالراحة

الكافية والاسترخاء أو ما يُدعى «إدارة الضغوط»، أو بشكلٍ أدق «إدارة الضغوط الإيجابية». يبيِّنُ سيلي في دراسته أن النساءَ يعشن أكثر من الرجال بسبع سنوات لأسباب نفسية روحية وليس لأسبابٍ جسدية.

في الدوائر المهنية يتقبَّل عَدَدٌ كبيرٌ من الناس الفكرة التي تقول أن ثلثي الأمراض على الأقل تسببُها أنماط الحياة التي يختارها الناس. تعود هذه الأنماط إلى التغذية والتدخين والاسترخاء والراحة غير الكافيين، ومحاولة إحراق الشمعة من نهايتيها، وغير ذلك من أشكال سوء استخدام الجسد. كثيرٌ من الباحثين يعزون الأمراض إلى أسبابٍ وراثية ولكن كما ذكرنا سابقاً، دائماً هناك مسافة بين المؤثر والاستجابة، وعندما يعي الناس وجود هذه المسافة ويدركون قدرتهم على اتخاذ قراراتٍ مبنيَّة على المبادئ عندها ليس بالضرورة أن يصابوا بالأمراض المستعدين وراثياً للإصابة بها.

إن معظم السرطانات يمكن الشفاء منها إذا شُخِّصت في مراحلها الأولى. معظم الطب الغربي الحديث يركِّز على العلاج أكثر من تركيزه على الوقاية. والعلاج عادةً، إما أن يكون كيمائياً أو جراحياً. أتمنى أن أرى العقلية الطبيَّة تصبح أكثر سعةً وعمقاً وتكاملاً، وخصوصاً بعد تطوُّر العلاجات البديلة.

أعتقد أنَّه من الضروري جدًّا أن يجري المرءُ فحصاً دورياً سنوياً على الأقل بحيث يمكن تشخيص الأمراض في بدايتها. بالنسبة لي شخصيًّا لديَّ طبيبان؛ طبيبٌ للعلاج وآخرُ للوقاية، وأنا أحترمهما احتراماً كبيراً. لقد تعلَّمتُ أنَّ أهم مبدأ هو أنَّ علينا أن نتحمَّل المسؤوليَّة عن صحَّتنا. يجب أن نسأل ونشارك وندرس ونأخذ أكثر من رأي ونبحث عن علاجاتٍ بديلة بدلاً من إلقاء المسؤولية عن صحتنا على الطبيب.

إهمال تطور الجسد وصحته

فكِّر بما سيحدث للأبعاد الثلاثة الأخرى إذا أهملتَ الجسد. لن نفقد صحتنا

فقط لكننا عقلياً سنفقد قدرتنا على التركيز والإبداع والتحمُّل والصبر والشجاعة والتعلُّم والتذكُّر. بالمقابل عندما نتمرَّن ونرتاح ونأكل طعاماً صحيَّاً فإننا نحافظ على قدرتنا على التركيز العقلي ونحافظ على شغفنا بالتعلُّم.

ما الذي سيحدث لذكائنا العاطفي - لقلوبنا - عندما نهمل أجسادنا عندما نصبح منفِّذين لرغباتنا فقط؟ سوف ينخفض إحساسنا بالصبر والحب والتفهُّم والتعاطف والقدرة على الاستماع ، سوف تصبح هذه المشاعر كلمات باهته بدون جَسَد حيوي يمثِّلها.

لقد تعلَّمتُ من تجربتي الشخصية أنني عندما أُلزم نفسي بأمرٍ ما أو أقطع على نفسي عهداً ما له علاقة بالحمية أو التمرين (أو أيِّ شيءٍ آخر) ثم لا أفي بذلك العهد فإنني قطعاً أصبح أقل إحساساً بحاجات ومشاعر الآخرين، عندها أشعر بالاستياء والغضب من نفسي وينخفضُ شعوري بالاستقامة. عندما أراجع نفسي وأجدِّد الالتزام والعزيمة وأحافظ على وعودي، عندها أستطيعُ أن أغفر لنفسي وأن أتعاطف مع الآخرين بشكل حقيقي.

"إن الرجل الذي يستسلم لإغراء بعد خمس دقائق، لا يعرفُ ببساطة كيف سيكون الأمر بعد ساعة. لهذا السبب فإنَّ الأشخاص السيئين يعرفون القليل جداًّ عن الاستياء. إنهم يستسلمون دائماً و لذلك هم يعيشون حياة لا استياء فيها "(٢)

سي. إس- لويس

ما الذي يحدث لأرواحنا، لشعورنا براحة البال؟ إن إهمالنا لأجسادنا يؤثر على رغبتنا في خدمة الآخرين، وفي المساهمة والتضحية، وفي إخضاع أنفسنا لغاية أعظم. سوف يصبح ضميرنا بليداً وسنستجيب لأي إغراء تقريباً. إنَّ أيَّ خلل في استقامتي الشخصية يجعلني أكثر أنانية. على أية حال إنني عندما أعزم على العيش وفق المبادئ والضمير فإن رغبتي في خدمة الآخرين وفي المساهمة تزداد.

إن السيطرة على الجسد أمر أساسي، إنه أمر واضح جداً نستطيع أن نطبقه مباشرة لأن لدينا القدرة على التحكم بأجسادنا.

عندما نصبح أسياداً على رغبات أجسادنا ونقوي ذكاءنا الجسدي نبدأ بتوسيع المسافة بين المؤثر والاستجابة مع كل ما يعنيه ذلك من قوة عقلية وعاطفية وروحية.

لقد وجدتُ معظم الناس يعترفون بأنهم يحيدون عن الطريق الصحيح من حين إلى آخر. لكنهم إذا أصغَوا بصدق إلى التغذية الراجعة الآتية من أجسادهم وعقولهم وقلوبهم وأرواحهم وأقدموا على التغييرات الضرورية فإنَّ باستطاعتهم العودة إلى جادة الصواب.

إن الأمر يشبه تماماً رحلة الطائرة؛ معظم الطائرات تحيد عن الطريق المرسوم لها في معظم وقت الرحلة تقريباً ولكن بما أن الطيار يتلقى تغذية راجعة مستمرة من الأجهزة المختلفة فإن ذلك يساعده على العودة إلى طريق الرحلة المحدَّد، وفي النهاية كل الطائرات تقريباً تصل إلى الوجهة التي قَصَدَها.

إن ضمير الإنسان يرشده في المجالات الثلاثة العقلية والقلبية والجسدية، وكلما اتبع الإنسان هذا الضمير أصبح أكثر قوة وأكثر قدرة على التحكم بنفسه، والأهم هو أننا نطلق العنان لذكاءاتنا الثلاثة الأخرى التي تتمتع بها عقولنا وقلوبنا وأرواحنا.

تطوير الذكاء العقلي IQ

أعتقد أن هناك ثلاث طرق لتطوير الذكاء العقلي أو القدرات العقلية: أولاً، التعلم والدراسة بشكل منضبط ومنهجي، بما في ذلك أن يدرس المرء علوماً خارج مجال اختصاصه. ثانياً، تنمية إدراك الذات بحيث يدرك الإنسان الافتراضات الموجودة في عقله ويفكر (خارج الصندوق) وخارج منطقة الراحة الخاصة به. ثالثاً، التعلم بتعليم الآخرين والتطبيق.

تطوير مكوّنات الذكاء العقلي الأساسية الثلاثة	IQ
التعلُّم والدراسة بشكلٍ منضبط ومنهجي تنمية إدراك الذات (جعل الافتراضات ظاهرة) التعلُّم بتعليم الآخرين والتطبيق	

الشكل أ- ١، ٢

التعلم والدراسة بشكل مستمر ومنضبط ومنهجي

إن الأشخاص الذين يلتزمون بالتعلم المستمر وبالنمو والتطور هم أولئك الأشخاص الذين لديهم القدرة على التغيُّر والتلاؤم والتعامل بمرونة مع واقع الحياة المتغيِّر، والجاهزون للعطاء في أي مجال من مجالات الحياة. إن أمننا الاقتصادي الحقيقي الوحيد يكمن في قدرتنا على تلبية الحاجات الإنسانية، لذلك كلما ساءت الظروف أصبحت الحاجات الإنسانية أكثر وضوحاً. إنَّ أمننا لا يعتمد على مؤسساتنا أو وظائفنا إذ إن (التكنولوجيات) قد تلغي ببساطة هذه المؤسسات والوظائف. ولكن إذا كان لدينا عقول قوية وفعالة ومنتبهة وقابلة للنمو والتعلم عندها ستتمكن من النجاة. إن المفهوم السائد بأن الذكاء العقلي هو قدرة ثابتة قد ثبت بطلانه منذ فترة طويلة. كلما استُخدم العقلُ أصبح أكثر قوة، وكلَّما استجاب لنداء الضمير أصبح أكثر حكمة. إنني أؤمن إيماناً راسخاً بأن علينا أن نبتعد عن التلفاز في حياتنا، وأن نعود إلى القراءة؛ أن نقرأ بشكل واسع وعميق خارج مناطق الراحة الخاصة بنا وخارج مجالات اختصاصنا المهني. على سبيل المثال من بين المجّلات الأخرى أحب أن أقرأ مجلات: Scientific American ، The Economist ، Psychology Today ، Harvard Business Review ، Fortune ، Business Week .

إن زوجتي تشجعني باستمرار على قراءة المزيد من الروايات وسير الأشخاص ومذكّراهم وهي المواضيع التي تهتمُّ بها. أعتقد أن نصيحتها تتصف بالحكمة.

لقد تعلّمتُ أن أقرأ المفاهيم الموجودة في الكتب وذلك بدراسة جدول المواضيع الموجودة فيها والتعرف على نمط الكاتب بهدف اكتشاف المواضيع التي يتمُّ فيها التعبير عن الأفكار الأساسية أو تلخيص هذه الأفكار. بهذه الطريقة أستطيع أن ألتقط روح العديد من الكتب في يوم واحد تقريباً.

هناك نمط تعلُّم آخر مثير جداً ومفيد، وهو تقسيم المواضيع التي تسمعها أو الكتب التي تقرؤها إلى أربعة مجالات:

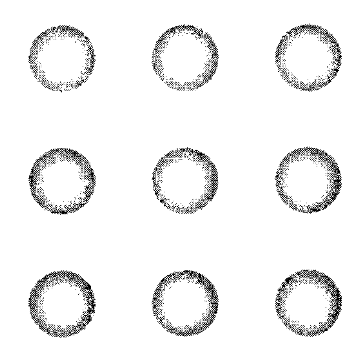
أولاً، الغاية. ثانياً، الفكرة الأساسية. ثالثاً، المصداقية، بعبارة أخرى الدليل. رابعاً، التوضيح، بعبارة أخرى الأمثلة والقصص. من المدهش أن هذه الطريقة تمكنك من استيعاب المواضيع بشكل دقيق تقريباً إلى درجة تمكّنك من شرحها للآخرين وكأنك أنفقت من الوقت ما يعادل عدَّة أضعاف الوقت الذي احتجتَ إليه لفهمها.

كلُّ شخصٍ عليه أن يجد أفضلَ طريقة يضمن بها التعلُّم المستمر. في عصر عمال المعرفة أصبح العالم حيوياً جداً. لذلك على الناس أن ينتبهوا إلى الأماكن التي يقضون فيها أوقاتهم وإلى الأوقات التي يضيعونها. إن قراءة صفحة يحقق أرباحاً طائلة. معظم الناس سيقولون أنهم بسبب انشغالهم لا يملكون الوقت الكافي للقراءة أو حتى للجلوس مع أطفالهم. ولكنَّ الأدلة الدامغة تشير إلى أن الناس يقضون حوالي نصف أوقاتهم وهم يقومون بأفعال ليست مهمة حتى ولو كانت ملحّة. كلما أصبح الإنسان أكثر انضباطاً في التركيز على الأمور الضرورية والحيوية تولّد في قلبه شعور قوي ب-"نعم"، عندها يصبح من السهل عليه أن يقول بسعادة وابتهاج "لا" لكلِّ الملهيات الكثيرة التي تعترض حياته والتي لا مفر منها.

تنمية إدراك الذات (جعل الافتراضات ظاهرة)

إن إدراك الذات يتضمَّن كل الذكاءات الأربعة وهو قدرة يتميَّز بها الإنسان

عن باقي المخلوقات. إنه تعبير آخر عن المسافة بين المؤثر والاستجابة؛ المسافة التي يمكنك فيها أن تتوقف ثم تتخذ خياراً أو قراراً. إن تنمية إدراك الذات بمحاولة فهم وإظهار المنظورات والنظريات والافتراضات الموجودة في أذهاننا هي بلا شك واحدة من أكثر النشاطات التي ترتقي بالإنسان لأننا دائماً نفترض افتراضات ولأن هذه الافتراضات خفية جداً (أي أننا لا ننتبه إلى أنفسنا عندما نفترضها) لذلك عندما نقوم بجعلها ظاهرةً نستطيع أن نحقق قفزات جودة هائلة. يمكننا أن نتعلم كيف نفكر من خارج الصندوق. دعني أقدم لك التجربة التالية كتوضيح. تُدعى هذه التجربة بتمرين النقاط التسع. حتى لو شاركت في هذا التمرين من قبل فإني أشجعك على القيام به مرة ثانية الآن لكي تعزِّز أهمية جعلِ الافتراضاتِ ظاهرة و التفكير من خارج الصندوق. قم الآن برسم أربعة خطوط مستقيمة تصل بين كل هذه النقاط التسعة وبدون أن ترفع قلمك عن الورقة (انظر إلى الشكل أ- ١ ،٣).



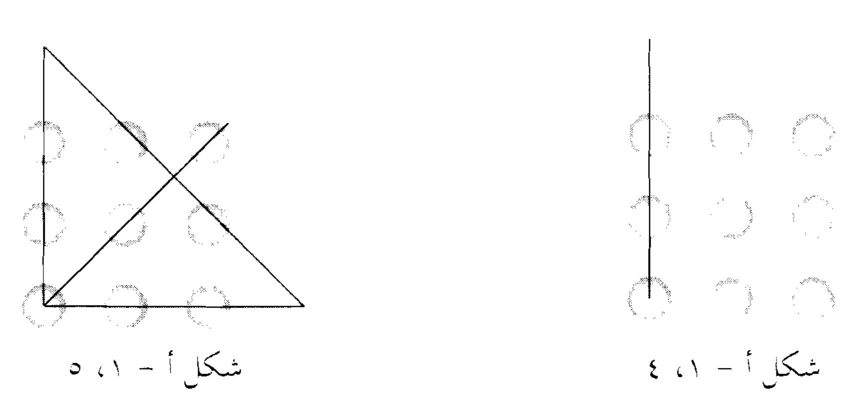
الشكل أ-١، ٣

هل وجدتَ الأمر صعباً؟ إذا كان الأمر كذلك حاول مرة ثانيَة ولكن في هذه المرة فكِّر من خارج الصندوق. ربما تكون قد افترضتَ أن الخطوط يجب أن تظل داخل الصندوق (من هنا جاء تعبير«التفكير من خارج الصندوق»)

لاحظ ما الذي تقوم به الآن. أنت تفكّر بطريقتك في التفكير. الحيوانات لا تستطيع القيام بذلك، هي لا تستطيع تحديدَ أنفسها، أنا وأنت نستطيع ذلك، لماذا؟ لأننا نستطيع مراجعة افتراضاتنا. الآن حاول مرة ثانية.

دعنا نرَ ما الذي يحدث عندما تفكر من خارج الصندوق. ارسم الخط الأول بحيث يصل إلى خارج الصندوق (انظر إلى الشكل أ-١، ٤). ثم ارسم الخط الثاني والثالث والرابع (انظر إلى الشكل أ- ١، ٥).

حسناً سوف أعطيك تمريناً آخر. ارسم خطاً مستقيماً واحداً يمر من خلال كل النقاط التسع افحص عقلك. ما الذي تفترضه؟ خط واحد مستقيم يمر من خلال النقاط التسع كلها. إنك لا تستطيع إعادة ترتيب النقاط. يجب أن يمرَّ الخط من خلال النقاط التسع نفسها. ما الذي تفترضه؟ عرض الخط.



شكل أ – ١، ٤ شكل أ – ١، ٥

إن إدراك الذات يشمل كل الذكاءات الأربعة وهو قدرة يتميز بها الإنسان عن باقي المخلوقات، إنه تعبير آخر عن المسافة بين المؤثر والاستجابة، المسافة التي يمكنك عندها التوقف ثمَّ اتخاذ خيارٍ أو قرار.

دعني أقترح عليك عدة طرق أخرى لتنمية إدراك الذات. إن ابنتي كولين لديها حوالي سبعين دفتر مذكرات مليئة بأفكار كتبتها من أجل نفسها فقط. إن كتابة المذكرات مكّنتها من أن تكون مشاهدةً لمشاركتها في الحياة ومن أن

تتخذ خياراتها على أساس هذه المشاهدات. لقد طوَّرت قدرتها على تجديد نفسها لأنها ببساطة تمتلك إدراكاً عميقاً وقويًّا لذاتها. لقد رأيتها تتخذ قرارات مهمَّة اعتماداً على ضميرها أو ذكائها الروحي مخالفة ذكاءَها العقلي أو العاطفي لتجدَ بعد ذلك ذكاءاتها الثلاثة في انسجامٍ تام. إن الالتزام بكتابة الأفكار هو أمر مُجهد لكنَّه مؤثِّرٌ وموضِّح. الفشل الذي يتمُّ التعلُّمُ منه يصبح نجاحاً. بهذا المعنى لا يكون هناك أيُّ فشلٍ حقيقي وإنما تجارب يتعلَّمُ منها الإنسان ويستفيدُ منها في حياته.

هناك طريقة فعَّالة لتطوير إدراك الذات وإدراك الآخرين وجعل الافتراضات ظاهرة وهي طلب التغذية الراجعة من الآخرين. كلُّنا لدينا بقع عمياء. بعض هذه البقع تقيِّدنا وتحدُّ من فاعليتنا. ولكن إذا نمينا عادة طلب التغذية الراجعة - بشكل رسمي أو بشكل غير رسمي - من الناس الذين نهتم بهم والذين نعمل ونعيش معهم فإننا سوف نرصُدُ مدى نمونا وتطورنا بسرعة أكبر. إن هذا يشبه عمل الناس الذين يجرُون أبحاثاً على السوق والذين ينافسون الشركات العالمية بدلاً من الشركات المحلية. إن ذلك يعطينا معلومات عن البقع العمياء التي قد تكون عمياء بالنسبة للآخرين أيضاً.

كثير من الناس بما فيهم أنا يرون في الصلاة الخاشعة طريقة للإحساس بتوجيهات الضمير وللنظر إلى الحياة كرسالة وكفرصة للمساهمة وخدمة الآخرين. إن الصلاة أيضاً تعطي الإنسان القوة والشجاعة لكي يتراجع قليلاً ويعترف بأخطائه أمام الآخرين ولكي يعتذر ويجدِّدَ التزامه ويعود ثانية إلى الطريق الصحيح.

التعلم بتعليم الآخرين والتطبيق

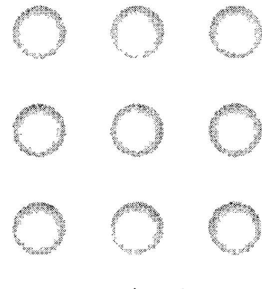
راجع الفصل الثالث. كل الناس تقريباً يعرفون أنك تتعلم بشكل أفضل عندما تعلِّم الآخرين وأن التعلم يصبح جزءاً من سلوكك عندما تطبق ما تعلمته. أن تعرف دون أن تعمل هو في الحقيقة كأنك لا تعرف شيئاً. أن تتعلم

دون أن تطبق ما تعلمته هو في الحقيقة كأنك لم تتعلم شيئاً . بعبارة أخرى أن تفهم شيئاً دون أن تطبقه هو كأنك لم تفهم شيئاً. فقط بالعمل والتطبيق تتحول المعرفة والفهم إلى جزء من الإنسان.

إهمال تطوير العقل

إننا نعيش في عالم يتصف بالتعقيد الشديد والسرعة الرقمية. إن العولمة تشمل الأسواق و(التكنولوجيا). هناك نوع جديد من الإرهاب؛ نوع له عواقب تجر الدمار على العالم بأسره يزرع الخوف في قلب كل إنسان تقريباً. مجتمعاتٌ بأسرها تعاني من التشوش والاضطراب فيما يتعلق بالقيم. الأسر تتعرض لضغوط لم تتعرض لها من قبل. إن آلتنا في مواجهة هذه التحديات هي العقل، أي القدرة على التفكير. عندما نهمل العقل فإن الجسد سيعاني كما قال أحدهم: "إذا اعتقدت أن التعليم مكلف، ما عليك إلا أن تجرب الجهل" إن الأسس الأخلاقية التي تقوم عليها الحياة إما أن تنمو أو أن تموت. إن الكثير من المهن نصف عمرها هو عدة سنوات فقط. إذا حَمَّلنا مسؤولية تطوُّرنا العقلي للمؤسسات التي نعمل فيها فإننا سوف نصبح بالتدريج تابعين لها وقد نفقد وظائفنا في يوم من الأيام، إن ذلك يقلل من قدرتنا على الكسب ويسرِّعُ هرم أجسادنا فنموت في وقت أبكر.

ما تأثير إهمال العقل على القلب، على العلاقات؟ إننا نخضع يوماً بعد يوم إلى مزيد من الجهل والتعصب والتنميط السلبي. إن ذلك قد يقودنا إلى تفكير ضيِّق الأفق بل إلى النرجسية و سوء الظن بالآخرين مما يجعل نظرتنا إلى الحياة مشوهة وضيقة ومرتكزة على الذات.ما الذي يحدث لأرواحنا عندما نتوقف عن التعلم؟ إن ضميرنا سيصبح مخدراً في البداية ثم بليداً، وأخيراً سيصبح صامتاً لأنه يطلب منا باستمرار أن نتعلم وأن ننمو. سوف نفتقد كلاً من إحساسنا بالرؤية في حياتنا وكفاحنا للعثور على صوتنا وهما مصدران رئيسيان لشعورنا بالحماس في هذه الحياة. سوف نجد الكلام عن الحكمة مُملاً وغير ملهم وليس له علاقة بالواقع.



الشكل أ-١، ٦

تطوير الذكاء العاطفي -EQ

إذا درستَ ما كُتب عن الذكاء العاطفي فستجدُ أنَّ هذه الكتابات تؤكّدُ أوّلاً على تأثير الذكاء العاطفي على فعَّالية الإنسان على المدى الطويل، وثانياً هي تؤكّدُ على أنّه من الممكن تطوير الذكاء العاطفي. لكنَّكَ لا تجد في هذه الكتابات إلا القليل عن الكيفيَّة التي يمكن بها تطويره.

المكوِّنات الأساسية الخمسة للذكاء العاطفي	**EQ**
إدراك الذات	
تحفيز الذات	
تنظيم الذات	
التعاطف	
المهارات الاجتماعية	

الشكل أ-١، ٧

إنَّ المكوِّنات الأساسية الخمسة للذكاء العاطفي هي:

أوَّلاً، إدراك الذات، وهي قدرة الإنسان على التأمُّل في حياته وتنميةِ معرفته بذاته، واستخدام هذه المعرفة في تحسينِ نفسه إمَّا بالتغلُّب على نقاط ضعفه أو بالتعويضِ عنها.

ثانياً، تحفيز الذات، وهو المكوِّن الذي يتعامل مع الأمور التي تثير الإنسان؛ الرؤية والقيم والأهداف والآمال والرغبات والحماس ، تلك الأمور التي يحدِّدُ الإنسانُ أولويَّتِه على أساسها.

ثالثاً، تنظيم الذات أو قدرة الإنسان على إدارة نفسه بحيث يحقِّقُ رؤيته ويعيشُ وفقاً لقيمه.

رابعاً، التعاطف، وهو قدرة الإنسان على تفهُّم الطريقة التي يشعر بها الآخرون والتي يرون بها الأمور.

خامساً، المهارات الاجتماعية ومهارات التواصل التي تتعلَّق بالطريقة التي يتعامل بها الإنسان مع الآخرين ويحلُّ المشاكل ويخرج بحلولٍ إبداعيَّة، ويتعاون مع الآخرين لتحديد غايات مشتركة.

إنني مقتنعٌ تماماً أنَّ أفضلَ طريقة منهجيَّة لتطوير هذه الأبعاد الخمسة للذكاء العاطفي هي من خلال العادات السبع للناس ذوي الفعَّالية العالية. كما ذكرتُ في الفصل الثامن، لا يمكنُ في هذا الكتاب شرح هذه العادات بطريقة مؤثِّرة لكنك ستجد فيما يلي جدولاً يبيِّن مبدأ أو جوهر كل عادة من العادات السبع. يمكنك أيضاً أن تراجع ملخصاً لهذه العادات في الفصل الثامن.

المبادئ التي تتضمنّها العادات السبع	
العادة	المبدأ
١. كن مبادراً	تحمُّل المسؤولية/المبادرة
٢. ابدأ والغاية في ذهنك	الرؤية/القيم
٣. ابدأ بالأهم قبل المهم	الاستقامة/التنفيذ
٤. فكِّر بالمنفعة للجميع	الاحترام المتبادل/ المنفعة
٥. اسع إلى فهم الآخرين أولاً ثم اسع إلى أن يفهموك	التفهم المتبادل
٦. تكاتف مع الآخرين	التعاون الخلاّق
٧. اشحذ المنشار	التجديد

الشكل أ– ١ .٨

تطوير الأبعاد الأربعة للذكاء العاطفي من خلال العادات السبع

لنراجع العناصر الخمسة المكوِّنة للذكاء العاطفي ونر علاقتها بالعادات السبع.

تطوير المكوّنات الأساسية الخمسة للذكاء العاطفي من خلال العادات السبع	EQ
إدراك الذات	**١) كن مبادراً**
تحفيز الذات	**٢) ابدأ والغاية في ذهنك**
تنظيم الذات	**٣) ابدأ بالأهم قبل المهم** **٧) اشحذ النشار**
التعاطف	**٥) اسع إلى فهم الآخرين أولاً ثم اسع إلى أن يفهموك**
المهارات الاجتماعية	**٤) فكر بالمنفعة للجميع** **٥) اسع إلى فهم الآخرين أولاً ثم اسع إلى أن يفهموك** **٦) تكاتف مع الآخرين**

الشكل أ-١، ٩

إدراك الذات

إن إدراك الذات أو إدراكنا لحريتنا وقدرتنا على الاختيار هو قلب العادة الأولى (كن مبادراً)، بعبارة أخرى، أن تكون مدركاً للمسافة بين المؤثر والاستجابة ولمكوِّناتك الوراثية ولتأثير الطريقة التي تربيتَ بها والبيئة المحيطة بك عليك. خلافاً للحيوانات أنت تستطيع أن تتخذ قرارات حكيمة فيما يتعلّق بهذه الأمور. أنت تشعر أن باستطاعتك أن تكون القوة الخلاّقة في حياتك. إنَّ هذا أهم قرار تتخذه في حياتك.

تحفيز الذات

إن تحفيز الذات هو طريقة أخرى للتعبير عن العادة الثالثة (ابدأ بالأهم قبل المهم) والعادة السابعة (اشحذ المنشار)، بعبارةٍ أخرى عندما تحدِّد أولويَّاتك ثمَّ تعيشُ وفقاً لها فأنت تمارس عادة الاستقامة أو عادة سيادة الذات، أي أن تفعل الأمور التي نويت فعلها وأن تعيشَ وفقاً لقيمك، ثم أن تقوم باستمرار بتجديد نفسك. إن استراتيجيات التنفيذ والقرارات التكتيكية هي قراراتك الثانوية.

التعاطف

إن التعاطف هو النصف الأوَّل من العادة الخامسة (اسع إلى فهم الآخرين أولاً ثم اسع إلى أن يفهموك). إنها تعني تجاوز خبرتك الذاتية والدخول إلى قلوب وعقول الآخرين. إنها تعني أن تكون حساساً من الناحية الاجتماعية وأن تدرك الأسلوب قبل أن تحاول جعل الآخرين يفهمونك أو تحاول التأثير فيهم، أو قبل أن تتخذ أيَّ قرارٍ أو تُصدر أيَّ حكم.

مهارات التواصل الاجتماعي

إن الجمع بين العادات الرابعة والخامسة والسادسة يمثّل مهاراتِ التواصل الاجتماعي. أنت تفكّر هنا بتحقيق المنفعة المتبادلة والاحترام المتبادَل (العادة الرابعة- فكر بالمنفعة للجميع) وتسعى إلى الفهم المتبادَل (العادة الخامسة – اسع إلى فهم الآخرين أولاً ثم اسع إلى أن يفهموك) لكي تصل إلى تكاتف مبدع مع الآخرين (العادة السادسة – تكاتف مع الآخرين). أكرِّر مرَّة ثانية أنني قد ربطتُ بين العادات السبع وتطوير الأبعاد الخمسة للذكاء العاطفي بشكلٍ مختصر. إذا كان لديك اهتمام حقيقي في تطوير الذكاء العاطفي أنصحك أن تدرس العادات السبع للناس ذوي الفعالية العالية، وأن تبذل جهداً صادقاً لتطبيق المبادئ التي تقوم عليها هذه العادات. إنني لا أفعل ذلك رغبةً مني في الدعاية لعملي وإنما لقناعتي بقوَّة المبادئ الأبديَّة، العالميَّة، الثابتة بذاتها التي تتضمَّنها

العادات السبع، تلك المبادئ التي لا فضل لي فيها لأنها ملكٌ لكُلّ البشرية وهي موجودة في كل الأمم والمجتمعات والأديان التي استمرَّت وازدهرت.

إهمال الذكاء العاطفي

وصف المؤلفان دوك تشيلدر وبروس كراير التأثير الذي يحدثه تجاهلُ صوتِ الذكاء الخاص بالقلب على جسد الإنسان: "إن ذكاء الإنسان يضعف عندما تتحرك في نفسه مشاعر الإحباط والقلق والصراع الداخلي. هذه المشاعر تسبِّبُ للإنسان اضطراباً في نظم القلب والكهرباء النابعة منه وتضعف كفاءَة الجهاز العصبي. هذه إحدى الأسباب التي تدفعُ بالأذكياء لكي يتصرفوا بحماقة. عندما تجعل تماسُكَكَ الداخلي أولويَّة يوميَّة فإنك توفِّر على نفسك الوقت والجهد". ويتابع المؤلفان شرحهما: «إن جهازنا المناعي يضعف عندما نتصَّرفُ بشكلٍ يتناقض مع قيمنا وضميرنا الذي يقوى عندما نشعر بالحب والاهتمام تجاه الآخرين، وعندما نعبِّر على ذلك الحب والاهتمام. لقد بيَّنتْ منظمُة هارتمات بالدليل العلمي هذه العلاقة بين المشاعر والجسد سواء على المستوى الشخصي - هل مرضتَ ذات يوم بعد خلافٍ حاد أو بعد إلغاءِ مبادرةٍ أساسية أنفقت عليها عدة شهور - أو على مستوى المؤسسة التي تنتشر فيها فيروسات المشاعر السلبية لتدمِّر روحها وحيويتها ومعنويات العاملين فيها" (٣) .عندما نهمل تطوير ذكائنا العاطفي ونفشل في كسب المعارك الشخصية المتمثلة بقدرتنا على التحكم في أنفسنا والتي ستقودنا إلى تحقيق الانتصارات في علاقاتنا مع الآخرين، فإننا سوف نعاني من الصدمات العاطفية والضغوط النفسية والمشاعر السلبية المدمِّرة كالشعور بالغضب والحسد والغيرة والشعور بالذنب. عندما تتعرضُ علاقةٌ تهمنا مع الآخرين إلى الاهتزاز أو الانهيار فإنها تؤثِّر على جسدنا وتضعفُ جهازنا المناعي. إنَّ الناس يشكون من الصداع ومن أعراض جسدية نفسية من مختلف الأنواع. إنَّ عقولهم غالباً ما تُصاب بالتوتر وعدم القدرة على التركيز والتشتُّتْ، ويفقدون قدرتهم على التفكير التجريدي وعلى التفكير بحذر وعلى التحليلِ والإبداع. إنَّ

أرواحهم تصابُ بالاكتئاب والإحباط، وغالباً ما يبدؤون بالشعور باليأس والعجز وبأهم ضحايا وأحياناً يصل هم الإحباط إلى درجة التفكير بالانتحار. لهذا السبب من المهم جداً أن نقوِّيَ باستمرار علاقتنا مع أنفسنا ومع الآخرين.

تطوير الذكاء الروحي SQ

"إن غاية التعليم هو أن ترى رجالاً متكاملين سواءً في الكفاءَة أو في الضمير. إنَّ تقوية الكفاءَة بدون ابتكار توجُّه يرشدالإنسان إلى الطريقةالتي سيستخدم هاهذه الكفاءَة هو تعليم سيئ. إن ذلك سيؤدي في النهاية إلى انفصالِ الكفاءَة عن الضمير".

جون سلوان ديكي

إنني أقترح ثلاثةَ طرقٍ لتطوير الذكاء الروحي، أولاً: الاستقامة، أن تعيشَ منسجماً مع قيمك وقناعتك وضميرك وأن تكون على اتصالٍ بالمُطْلَق. ثانياً: المعنى، أن تكون لك مساهمة في خدمةِ الآخرين والقضايا التي تعيشُ من أجلها. ثالثاً: الصوت، أن يكون هناك توافق بين العملِ الذي تقوم به ومواهبك التي تتميَّز ها والنداءِ الموجود في داخلك.

تطوير المكوِّنات الثلاث الأساسية للذكاء الروحي (SQ)	SQ
الاستقامة: أن تعيش منسجماً مع قيمك العليا وضميرك	
المعنى: أن تشعر بالمساهمة في خدمة الناس والقضايا التي تهمُّك	
الصوت: أن توافق بين عملك ومواهبك وندائك الداخلي	

الشكل أ–١، ١٠

الاستقامة – إعطاء الوعود والوفاء ها

إن أفضل طريقة لتطوير الاستقامة هي أن تبدأ بالتدريج وأن تُلزم نفسك بوعودٍ صغيرة وتفيَ ها. ألزم نفسك بوعدٍ قد يبدو للآخرين صغيراً ولا قيمة

له، لكنَّه بالنسبةِ لك يحتاج إلى جهدٍ صادق؛ كالتمرين لعشر دقائق يومياً، أو الامتناع عن أكل قطعةِ حلوى، أو مشاهدةِ التلفاز لفترة تقلُّ عن الساعة يومياً وبدلاً من ذلك قراءة فصلٍ في كتاب، أو التعبير عن شكرك لشخصٍ ما من خلال رسالة أو بشكل شخصي أو الصلاة اليومية، أو أن تطلب الغفران من أحدهم، أو أن تقرأ في كتابٍ مقدَّس لمدَّةِ عشرِ دقائق يومياً.

الفكرة هنا هي أنَّك عندما تلزم نفسك بوعدٍ ما وتفي به فإنَّ قدرتك على الالتزام بوعودٍ أكبر والمحافظة عليها تزداد. عندما تستمر بفعل ذلك فإنَّ شعورك بالفخرِ سيطغى على مزاجك. سوف تطوّر الاستقامة الشخصية وهي مصدر قوَّةٍ هائلة لك. إنَّ ذلك يوقد في داخلك شعلةً صغيرةً لن تلبثَ أن تصبح شعلة كبيرة.

الاستقامة – علّم ضميرك وأطعه

ربما تكون أفضل طريقة لتنمية الذكاء الروحي هي أن تُعلّمَ ضميرك وتطيعه. عبَّرتْ مدام دي ستيل عن ذلك بقولها: "إنَّ صوتَ الضمير ناعمٌ جدًّاً إلى درجة أنَّ إسكاته أمرٌ سهلٌ، لكنَّه في الوقت ذاته واضحٌ جدًّاً إلى درجة أنه يستحيلُ أن نخطئَه" عندما تبدأ بدراسة الحكمة من المصادر الخاصة بثقافتك أو عندما تدرس حـــياة الناس الذين ألهموك ودفعوا بك قُدماً في هذه الحياة سوف تشعر بصوتِ الضـــمير يقودك، إنه صوتٌ هادئ وخافت. عندها سينطبق عليك حرفياً قولَ ســـي. إس لويس: "كلَّما غذَّيت ضميرك طلبَ منك المزيد" إنه لا يطلب منك المـــزيد وحســـب، لكنَّه يوسع من قدراتك وذكاءاتك ومساهماتك أيضاً. إنَّ مواهبك تتضاعف عندما تستخدم المواهبَ التي أعطاك الله إيَّاها بحكمة.

العثور على صوتك وعلى معنى لهذه الحياة

إن هذا الموضوع هو بالطبع القوَّةُ الأساسية الدافعة في هذا الكتاب وهو يتداخل مع كُلِّ المواضيع الأخرى. إنَّ إحدى الطرق البسيطة للعثور على الصوت ،كما ذكرنا من قبل، هي أن تسألَ ببساطة السؤال التالي: ماذا يتطلَّب وضعي الحالي أن أفعل ؟ ماذا يجب عليَّ أن أفعل تجاه مسؤوليَّاتي وواجباتي الراهنة؟ ما

العمل الحكيم الذي يجب عليَّ القيام به؟. عندما نعيشُ وفقاً للإجابات التي يعطينا إيَّاها ضميرنا عندها تزداد حريَّتنا ويصبح ضميرنا أكثر ارتفاعاً.

"إن هدفي في الحياة هو أن أوحِّدَ بين مهنتي وصوتي الداخلي، تماماً كما ترى عينايَ منظراً واحداً. عندما يجمع العمل بين الحبِّ والحاجة وعندما تكون فيه مخاطرةٌ بالحياة عندها يوصل هذا العمل إلى الجنَّة وإلى مستقبل أفضل" (٤)

روبرت فروست

هناك طريقة أخرى فعَّالة جدًّا للعثور على صوتك أو ندائك الداخلي وهي أن تختارَ مهنةً أو قضيةً تهب نفسك لها. تذكَّر أن تسأل الأسئلةَ الأساسية التي تُمثِّل الذكاءات الأربعة (الجسد، العقل، القلب، الروح). ما العمل الذي أجيده وأحب أن أقوم به؟ هل يجب عليَّ القيامُ به؟ هل أستطيعُ كسب رزقي من خلاله؟ هل أستطيع أن أتعلَّم كيف أقوم به بشكل أفضل؟هل أنا مستعدٌ لدفع ثمن التعلُّم؟

يشجِّعُ جيم كولينز في كتابه (من الجيِّد إلى العظيم) الأفراد والمؤسسات على أن يطرحوا السؤال التالي: ما الأمر الذي أستطيع أن أجيده أكثر من أي جهة أخرى في هذا العالم؟ أعرف على الأقل جواباً واحداً صحيحاً على هذا السؤال ينطبقُ علينا جميعاً نحن الآباء. نستطيع، إذا عزمنا، أن نكون الأفضل في هذا العالم في تربية أولادنا. لا أحد في العالم يهتمُّ بهمْ أكثر منَّا.

"بعد مئة عام من اليوم لن يكونَ مهمًّا نوعُ السيارة التي كنتُ أركبها أو المترل الذي كنتُ أقطن فيه أو كميةُ المال الذي كان في حسابي المصرفي أو نوعُ الثياب التي كنتُ أرتديها. لكنَّ العالم قد يكون مكاناً أفضل لأنني كنتُ شخصاً مهمًّا في حياةِ طفل".

مجهول

إهمال الذكاء الروحي أو تجاهله أو مُخالفته

ما الذي يحدث لأجسادنا عندما نخالف ضميرنا واستقامتنا؟

سوف تلاحظ أثر ذلك في ملامح الناس وعيوهم. عادةً ما يهمل هؤلاء الناس أجسادهم وغالباً ما يكونون مُرهقين. إنَّ عقولهم غالباً ما تكون مليئة بالتبريرات أي أنهم يخدعون أنفسهم دائماً بأكاذيب يبرِّرون بها تصرُّفاتهم الخاطئة. إنهم يشعرون بالذنب؛ وهو شعورٌ صحيٌّ تماماً عندما يكون هناك مخالفة حقيقية للاستقامة والضمير. إنهم يفتقرون إلى راحة البال ويكون حكمهم على الأمور ضعيفاً. لقد لخصتْ جامعة كاليفورنيا في بيركيلي بعض الأبحاث التي قامت بها بنشرةٍ عنوانها (الحفاظ على الصحة بالسلوك الجيِّد).

ما الذي يحدث للقلب عندما نخالف ضميرنا ونهمل ذكاءَنا الروحي؟ سوف يفقد الناس القدرة على التحكُّم في مشاعرهم وعلى فهم الآخرين وعلى التعاطف معهم. سوف تضعف قدرتهم على التعاطف والحب بشكلٍ كبير.

"عـــندما يتحسَّن الإنسان يزدادُ فهمه للشيطان الكامنِ فيه، وعندما يسوء يقلُّ فهمه لسوئه. إن رجلاً لديه درجة متوسطة من السوء يعرف أنه ليس رجلاً جيِّداً جدَّاً، أما الرجل الذي يتصف بدرجـــة كـــبيرة من السوء فهو يعتقد أنه على ما يرام. إن هذا مـــنطقيٌ لأنك تفهم النوم عندما تكون يقظاً وليس عندما تكون نائمـــاً. يمكـــنك أن تـــرى الأخطاء عندما يعمل عقلك بشكلٍ صـــحيح، أثناء ارتكابها لا يمكنك رؤيتها، الأشخاص الجيِّدون يعـــرفون ما هو السوء وما هو الشيطان أما الأشخاص السيئون فلا يعرفون عنهما شيئاً"(٥)

سي. إس. لويس

الملحق الثاني

ملخَّصٌ لنظريات القيادة

هناك خمس مقاربات أساسية في نظريات القيادة نشأت في القرن العشرين وهي تشمَلُ القيادة بالسمات التي يتميَّز بها القائد، والقيادة السلوكية، والقيادة بالسلطة والتأثير، والقيادة الظرفية، والقيادة التفاعلية. إن نظريات الرجل العظيم التي كانت سائدة عن القيادة قبل القرن العشرين فسحت المجال أمام النظريات التي تعتمد على سماتِ القائد، ثمَّ بدأ المنظّرون يركّزون على العوامل المتعلّقة بالظروف والبيئة. وأخيراً بدأت النظريات التكاملية بالظهور، تلك النظريات التي تجمع بين الأشخاص والظروف والتحليل النفسي والتغيير والأهداف والمكاسب و الظروف الطارئة. إن نظريات القيادة منذ عام ١٩٧٠ تطورَّتْ من هذه النظريات الأساسية.

ملخص لنظريات القيادة

النظرية	المؤلفون/العام	الملخَّص
نظريات الرجل لعظيم	دود (١٩٣٦)	إنَّ التاريخ والمجتمعات تصنعها قيادةُ رجالٍ عظام ونساء عظيمات (مثل موسى ومحمد صلى الله عليه وسلم أو جورج واشنطن وغاندي وتشرشل) يرى دود (١٩٣٦) أنه "لا يوجد ما يُسمّى قيادة الشعوب. إن الأفراد – في أي مجتمع – يملكون درجات مختلفة من الذكاء والطاقة والقوَّةَ الأخلاقية، ومهما كان الاتجاه الذي قد تسلكه الشعوب فإنها دائماً تُقاد بعددٍ قليلٍ من عظمائها".

نظريات سمات القائد	إل.إل ربارنارد (١٩٢٦)، هام (١٩٢٧)، كيلبورن (١٩٣٥)، كيرك باتريك ولاك (١٩٩١)، كوس وأيرل (١٩٢٠)، بيج (١٩٣٥)، تيد (١٩٢٩)	إن القائد يتمتَّع بسمات متفوِّقة وصفات تميِّزه عن أتباعه. إنَّ الأبحاث المتعلقة بنظرية السمات حاولت الإجابة على هذين السؤالين: ما السمات التي تميِّز القادة عن غيرهم من الناس؟ إلى أي مدى يختلف القادة عن غيرهم بهذه السمات؟
النظريات الظرفية	بوغاردوس (١٩١٨) هيدسي وبلانشارد (١٩٧٢) هوكينغ (١٩٢٤)، بيرسون (١٩٢٨) إتش.سبنسر	إن القيادة هي نتيجةٌ لحاجات ظرفية: إن العوامل الظرفية هي التي تُحدِّدُ من الذي سيبرز كقائد وليست صفاته الشخصية . إنَّ بروز قائد عظيم هو نتيجة للزمان والمكان والظروف.
النظريات الشخصية والظرفية	بارنارد (١٩٣٨)، باس (١٩٦٠)، جي. إف براون (١٩٣٣)، سي. أي. جيب (١٩٤٧-١٩٥٤)، جينكنس (١٩٤٧)، لابير (١٩٣٨)، مورفي (١٩٤١)، ويستبرغ (١٩٣١)	إن النظريات الشخصية الظرفية تجمع بين القيادة المعتمدة على الرجل العظيم والقيادة المعتمدة على السمات والقيادة الظرفية. تشير الأبحاث إلى أن دراسة القيادة يجب أن تشمل الصفات العاطفية والعقلية والعملية التي يتصف بها القائد، إضافةً إلى الظروف الخاصة التي تحيط به؛ وهي تشمل: ١) السمات الشخصية ٢) طبيعة المجموعة وأفرادها ٣) الأحداث التي تواجه المجموعة.
نظريات التحليل النفسي	إريكسون (١٩٦٤)، فرانك (١٩٣٩)، فرويد (١٩١٣-١٩٢٢)، فروم (١٩٤١) ، إتش . ليفيون (١٩٧٠)، ولمان (١٩٧١)	يلعب القائد دور الأب؛ كمصدر للحب أو الخوف وكتجسيد للأنا العليا وكوسيلة ينفِّس من خلالها التابعون عن مشاعر الإحباط والعدوانيَّة المدمِّرة.
النظريات الإنسانية	آريغرس	تتعامل النظريات الإنسانية مع تطوُّر

	(١٩٦٢،١٩٥٧،١٩٦٤)، بلاك وموتون (١٩٦٤،١٩٦٥)، هيرسي وبلانشارد(١٩٦٩-١٩٧٢)، ليكيرت (١٩٦١،١٩٦٧)، ماسلو (١٩٦٥)، ماك كريغور (١٩٦٠-١٩٦٦)	الأفراد في المؤسسات الفعَّالة والمتماسكة.إنَّ أولئك الذين يتبنّون هذه النظرية يفترضون أن الإنسان بطبيعته كائن مندفع وأنَّ المؤسسات بطبيعتها مقيَّدة ومتحكِّمة. وفقاً لهؤلاء فإن القيادة تعدِّل القيود التي تضعها المؤسسات لكي تعطي الحريَّة للأفراد حتى يطلقوا طاقاتهم ويساهموا في المؤسسة.
نظرية دور القائد	هومانس (١٩٥٠)، كان وكوين (١٩٧٠)، كيروجيرمير (١٩٧٨)، مينتزبرغ (١٩٧٣) ، أوسبورن وهنت (١٩٧٥)	إن صفات الأشخاص ومُتَطلَّبات الظرف تتفاعل بطريقة تمكنّ شخصاً واحداً أو عدداً قليلاً من الأشخاص أن يبرزوا كقادة. إن المجموعة التي يتمُّ بناؤها اعتماداً على التفاعلات بين أفراد المجموعة، والمجموعة تصبح منظَّمةً وفقاً للأدوار والمناصب المختلفة. إن القيادة هي واحدة من الأدوار المميَّزة، والشخص الذي يشغل هذا المنصب يتوقع منه أن يتصرف بطريقة تختلف عن باقي أفراد المجموعة. إنَّ القادة يتصرَّفون حسب الطريقة التي يفهمون بها دورهم ووفقاً لما يتوقع الآخرون منهم فعله. لقد حدَّد مينتزبرغ أدوار القيادة التالية: مثالٌ يقتدى به، قائد يحقق الارتباط العاطفي، مدرِّب ينشر الأفكار، خطيب، رجل أعمال، يتعامل مع الاضطرابات، يوزِّع الموارد و مفاوض.

نظرية المسار – الهدف	إم جي. إيفانز (١٩٧٠)، جورجو بولوس، ماهوني وجونز (١٩٥٧)، هاوس (١٩٧١) هاوس وديسلر (١٩٧٤)	إن القادة يعزِّزون التغيير عند التابعين بإظهار السلوكيات (المسارات) التي يُمكن أن يكافَؤوا من خلال الالتزام بها. إن القادة يوضِّحون أيضاً الأهداف للتابعين ويشجعوهم على الأداء الجيِّد. إن العوامل الظرفية تحدِّد الطريقة التي يحقق القادة من خلالها غايات تحديد المسارات والأهداف.
نظرية الاستجابة الشرطية	فيدلر (١٩٦٧)، فيدلر، شيمرز، وماهار(١٩٧٦)	إن فعَّالية القائد الذي يحدِّد تصرفاته وفقاً لمهمة أو علاقة معينة مشروطة بالظرف الَّذي يحيطُ به. إن برامج التدريب على القيادة التي عُدِّلت بعد هذه النظرية تساعد القائد على تحديد توجُّهه وعلى التعديل نحو الأفضل وفقاً للظرف الذي يمرُّ به.
القيادة المعرفية القرن العشرون الرجل العظيم	إتش. غاردنر ١٩٩٥، جي. كولينـــز ٢٠٠١	القادة هم ((أشخاص يؤثِّرون بقوَّة في أفكار عدد كبير من أتباعهم و مشاعرهم من خلال كلماهم أو من خلال كوهم قدوة)). إن اكتساب الفهم لطبيعة العقول البشرية سواء للقائد أو للأتباع يعطي مزيداً من الفهم لطبيعة القيادة. إن أبحاث كولينـــز توصلت إلى نتيجة مفادها أن الاختلاف بين المؤسسات التي تحافظ على نتائج عظيمة وتلك التي لا تستطيع ذلك هو أن المؤسسات العظيمة يقودها أشخاص يمثِّلون ما سمَّاه (قادة المستوى الخامس) أولئك القادة الذين يجمعون بشكل عجيب بين التواضع وقوَّة التصميم.
نظريات ونماذج العمليات التفاعلية:	دافيس ولوثانز (١٩٧٩)، فيدلر وليستر (١٩٧٧)،	القيادة هي عملية تفاعلية. تتضمَّن الأمثلة النظريات المتعلقة بالبنية الـ

العمليات التفاعلية: نموذج الارتباط المتعدد ، نموذج الحواجز المتعددة ، الارتباط العمودي المزدوج، نظريات التبادل، النظريات السلوكية، نظريات التواصل	فولك ووبندلر (١٩٨٢)، غراين (١٩٧٦)، غرين (١٩٧٥)، يوكي (١٩٧١)	الأمثلة النظريات المتعلقة بالبنية التي تصنع القادة و العلاقة بين ذكاء القائد وأداء مجموعته و العلاقة بين القائد وكل شخص غير أفراد المجموعة والتفاعل الاجتماعي كشكل من أشكال انتقال السلوك أو التبادل.
السلطة – التأثير: القيادة المشاركة، القائمة على المنطق و الاستنتاج	كوش وفرنش (١٩٤٨) جي. غاردنر (١٩٩٠)، ليوين، ليبيت، وايت (١٩٣٩) فروم ويتون (١٩٧٤)	إن مقاربة (السلطة- التأثير) في القيادة تتضمَّن القيادة المشاركة. إن أبحاث (السلطة – التأثير) تدور حول مقدار السلطة التي يملكها ويمارسها القائد. تفترض هذه المقاربة أيضاً السببية ذات الاتجاه الواحد. إن القيادة المشاركة تقتسم السلطة مع الآخرين وتقوم بتمكين التابعين. تفترض نظرية فروم ويتون أن القادة يوجِّهون، في حين أن الأتباع يتبعونهم بشكل سلبي. عندما يمتلك الأتباع مزيداً من المعرفة يجب أن يلعبوا دوراً فيه مزيدٌ من المشاركة. يعتقد غاردنر أن القيادة هي عملية يتمُّ فيها إقناعُ التابعين بحيث يدفع القائد أو فريق القيادة المجموعة إلى السعي نحو الأهداف التي وضعها القائد أو التي يشترك بها مع أتباعه، وهو يرى أن القيادة هي دور يجب لعبه وأن القادة يقومون بدور تكاملي في المنظومة التي يرأسونها.

الصفة، معالجة المعلومات والأنظمة المفتوحة	بريون وكيلي (١٩٧٨)، كاتزوكان (١٩٦٦) لورد (١٩٧٦، ١٩٨٥)، لورد بيننغ، رَش، توماس (١٩٧٨) ميتشيل، لارسن، غرين (١٩٧٧)، نيويل وسيمون (١٩٧٢)، إتش.إم.ويس (١٩٧٧)	القيادة هي واقعٌ مُصَمَّمٌ اجتماعياً. حسب ميتشيل فإن "صفات القيادة التي يلاحظها المراقبون تتأثر بالواقع الاجتماعي الذي ينتمون إليه" إضافة إلى ذلك فإنّ المتغيِّرات الشخصية والبنيوية والعملياتية والبيئية تتأثرُ ببعضها البعض في دراسات القيادة مما يجعل التفريق بين السبب والنتيجة في هذه المتغيرات أمراً صعباً.
التفاعلية التحويلية المعتمدة على القيم	باس، بينيس (١٩٨٤-١٩٩٢ - ١٩٩٣)، برنز (١٩٧٨)، داوتون (١٩٧٣)، فيرهول م (١٩٩١)، أوتول (١٩٩٥)، دوبري (١٩٩٢)، تيكي وديفانا، رينشي	حسب برنز فإن القيادة التحويلية هي تلك القيادةَ التي "يرفع فيها كُلٌّ من القائد والأتباع بعضهم بعضاً إلى مستويات أعلى من الأخلاق والتحفيز" ويُفترض في الأتباع أن يتجاوزوا الاهتمام بمصالحهم الشخصية إلى الاهتمام بمصالح المجموعة وأن يفكروا بالأهداف البعيدة وأن يكون لديهم وعي بالأمور المهمَّة. وفقاً لبينيس فإنّ القادة الفعَّالين يقومون بثلاث وظائف: التوفيق والابتكار والتمكين. إن القادة يغيِّرون المؤسسات بالتوفيق بين الناس والمصادر الأخرى وابتكار ثقافة مؤسساتية تعزِّز التعبير الحر عن الأفكار، وبتمكين الآخرين من المساهمة في المؤسسة. إن بينيس مشهورٌ بتفريقه بين الإدارة والقيادة وهو يلخِّص وجهة نظره في هذا الموضوع بالكلمات التالية: "القادة هم الناس الذي يفعلون الأمور الصحيحة،

		المديرون هم الذين يفعلون الأمورَ بشكلٍ صحيح"
القيادة التي تعتمد على الشخصية الجذّابة	كونغروكانوغو (١٩٨٧)، هاوس (١٩٧٧)، كيتس سوفرايس (١٩٨٨)، جي. ماكسويل (١٩٩٩)، مندل (١٩٩٠)، شامير وهاوس وآرثر (١٩٩٣)، ويبر (١٩٤٧)	إن القيادة التي تعتمد على قوة الشخصية تفترض أن القادة يملكون صفات استثنائية كما يراها الأتباع. إن تأثير القائد هنا لا يعتمد على المنصب أو التقاليد ولكن على الطريقة التي ينظر بها إليه أتباعه. إن تفسير القيادة المعتمد على الجاذبية الشخصية يتضمَّن: صفات القائد، نظرية المفهوم الشخصي، التحليل النفسي والعدوى الاجتماعية.
القيادة المعتمدة على الكفاءة	بينيس (١٩٩٣) بوياتيزس، كاميرون كوين	يستطيع الإنسان أن يتعلّم ويطوِّر مهارات أساسية تميز أصحاب الأداء المتفوِّق (القادة) عن أصحاب الأداء العادي
القيادة القائمة على الإلهام والرؤية	بيرنز،كوزس وبوزنر(١٩٩٥) بيترز، واترمان (١٩٩٠)، ريتشاردز وإينكل (١٩٨٦)	وفقاً لكوزس وبوزنر القادة يشعلون حماس التابعين ويكونون بمثابة البوصلة التي ترشدهم. إنهم يعرِّفون القيادة على أنها "فن تحريك الآخرين لكي يسعوا إلى الكفاح من أجل مُثُلٍ ملهمة مُشْتركة" إن التركيز هنا على رغبة الأتباع بالمساهمة، وقدرة القائد على تحفيز الآخرين. إن القادة يستجيبون للزبائن، ويبتكرون الرؤية، ويحفِّزون الموظفين، وينجحون في بيئات مضطربة تتغيَّر بسرعة.إنّ القيادة هي التعبير عن الرؤية وتجسيد القيم وابتكار بيئة يمكن فيها إنجازُ الأمور.

القيادة الإدارية والاستراتيجية	دروكر (١٩٩٩) جاكوبس وجاك (١٩٩٠)، جاك وسليمنت (١٩٩١)،كوتر (١٩٩٨-١٩٩٩)، بوكينغ هام وكوفمان (١٩٩٩)، بوكينغ هام وكليفتون (٢٠٠١)	تمثّل القيادة تكاملاً بين الشركاء في الداخل و الخارج. يركّز دروكر على ثلاثة مكوِّنات لهذا التكامل: المالي والأداء والشخصي. إنه يعتقد أنّ القادة مسؤولون عن أداء مؤسساتهم وعن المجتمع بشكلٍ عام. إنّ القادة يلعبون الأدوار ويمتلكون صفات خاصة. وفقاً لكوتر فإنّ القادةَ يوصلون الرؤية والتوجُّه ويوفقون بين الناس ويحفزون ويلهمون ويفعِّلون الأتباع. إضافة إلى ذلك يُعتبر القادة عناصر تغيير وهم يمكّنون أتباعهم. إن القيادة هي عملية إعطاء غاية (توجه له معنى) للجهد الجماعي، وهي توجّهٌ إلى بذل الجهود للوصول إلى الغاية. إضافة إلى ذلك تنشر القيادة الإدارية الفعالة العمل الإداري الفعَّال. يفضل هؤلاء المؤلفون القيادة الضرورية التي تعتمد على الوقت والمكان وعلى الشخص والظروف.
القيادة المعتمدة على النتائج	أولريتش، زينغروسمول وود (١٩٩٩) نوهريا، جويس وروبرتسون (٢٠٠٣)	يعرِّف أولريتش القيادة على أنها "تصف النتائج المميِّزة التي يُحدثها القادة» وهو يربط النتائج بشخصية القائد. إن القادة يملكون الأخلاق والاستقامة والطاقة إضافة إلى المعرفة التقنية والتفكير الاستراتيجي. إضافة إلى ذلك فإنّ القادة يبيِّنون السلوكيات الفعَّالة التي تزيد من نجاح المؤسسة. وبما أن نتائج القيادة يمكن قياسها

		لذلك يمكن تعليمها وتعلُّمها. في دراسة سُمِّيت (المشروع دائم الخضرة) درست نوهريا وزملاؤها ٢٠٠ ممارسة إدارية خلال عشر سنوات لتحديد الممارسات التي تؤدي إلى نتائج باهرة. بيَّنت هذه الدراسة أنَّ الممارسات الأساسيَّة الأربع هي: الاستراتيجيَّة والتنفيذ والثقافة والبنية. إن الشركات التي تحقِّق نتائج باهرة تطبِّق اثنتين على الأقل من الممارسات الأربع الثانوية: الموهبة ، الإبداع ، القيادة، دمج الشركات وضمُّها.
القائد كمعلِّم	دوبري (١٩٩٢) تيكاي (١٩٩٨)	القادة هم معلِّمون. إن القادة يقدِّمون "وجهة نظر قابلة للتعلُّم" إن القيادة هي تحفيز الآخرين بتعليمهم قصصاً. يعتقد تيكاي أن القيادة الفعَّالة تساوي التعليم الفعَّال.
القيادة كفنٍّ أداء	دوبري (١٩٩٢) منتزبرغ (١٩٩٨) فيل (١٩٨٩)	القيادةُ عملٌ خفيٌّ؛ بمعنى أن القادة لا يقومون بأفعال القيادة بشكل ظاهر (كالتحفيز والتدريب). لكنهم يقومون بأفعالٍ تتضمَّن كل المهام التي يقوم بها القائد أو المدير.إن التشبيه الشائع للقيادة كفنٍّ أداء هو عمل الذين يقودون الاوركسترا أو فرقة الجاز.
القيادة الثقافية والكليَّة	فيرهولم (١٩٩٤) سينج (١٩٩٠) شاين (١٩٩٢) ويتلي (١٩٩٢)	إن القيادة هي القدرة على الابتعاد عن الثقافة والبدء بتغيُّرات ثورية أكثر تلاؤماً مع الواقع. القيادة هي القدرة على ضم ذوي علاقة مهمِّين إلى

		المؤسسة وتحريض الأتباع وتمكين الآخرين. إن مقاربة ويتلي تفترضُ أن القيادة الكليَّة منهجيَّة. يبتكر القادةُ علاقات تكاتفيَّة بين الأفراد والمؤسسات والبيئة . إن القادة يشجعون المؤسسات على التعلُّم من خلال الالتزام بالقوانين الخمسة. وفقاً لسينج يلعب القادةُ ثلاثة أدوار أساسية: المصممِّين والخادمين والمعلّمين.
القيادة الخادمة	غرين ليف (١٩٩٦) سبيرز وفريك (١٩٩٢)	تعني القيادة الخادمة أن القادة يقومون بخدمة الآخرين والموظفين والزبائن والمجتمع. إنَّ صفات القائد الخادم تتضمَّن الاستماع والتعاطف والشفاء والإدراك والإقناع وتشكيل المفاهيم والرؤية والخدمة والالتزام بنمو الآخرين وبناء المجتمع.
القيادة الروحية	دوبري (١٩٨٩) إيتزيوني (١٩٩٣)، فيرهولم (١٩٩٧)، غرين ليف (١٩٧٧)، هاولي (١٩٩٣)، كيفر (١٩٩٢)، جي ماكسويل، فيل (١٩٨٩)	تعني القيادة هنا التأثير في أرواح الآخرين بدلاً من التحكم بهم. يعتقد فيرهولم أن القيادة تتضمَّن التأثير في الآخرين. إضافة إلى ذلك "بما أن القادة يلتزمون بالعناية بالإنسان المتكامل يجب أن تكون العناية الروحية جزءاً من ممارستهم . إن القادة في القرن الجديد يجب أن يفكروا ويساهموا في مساعدة الآخرين على الارتباط بهم" إن نفوذ القادة يأتي من معرفتهم بثقافة المؤسسة وعاداتها وقيمها وتقاليدها.

المراجع

Bass،B.M.bass and stogdills handbook of leadersbip:tbeory، researcb،and managerial applications، 3ded.london: coller macmillan،1990.

Bennis،w.g.an invented life: reflections on leadership and

Cbaange.reading, mass: Addison- Wesley، 1993.

Fairholm، G.W.Capturing the Heart Of Leadersbip: spirituality And Community In The New American Workplace. Westport، Conn: Praege
Fairholm: G.W. Perspectives On Leadership: From Science Of Management To Its Spirtual Heart. westport، Conn: Quorum Books،1998.

Gardner، h. Leading minds: an anatomy of leadership. New York: Basic Books، 1995.
Gardner، j.W.On Leadership .New York: collier Macmillan، 1990.

Jaques، e and S.D. Clement exectutive leadership: a practical guide to managing complexity. Arlington، Va: cason hall،1991.

Kouzes، J.M. and B.Z. posner. The leadership Cballenge: how to keep getting extraordinary things done in organizations، san Francisco: jossey- Bass، 1995.

Renesch، J ، Ed. Leadership in a new era: visionary appproacbec to the biggest crisis of our time. San Francisco: leaders press، 1994.
Senge، P.M.The Fifth Discipline: The Art And Practice Of The learning organization. New york: currency bleday،1990.

Ulrich، D، J. zenger، and n. smallwood. Results- based Leadership: How Leaders Build The Business And Improve The bottom line. Boston: Harvard Business School Press،1999.

Vaill، P.B. Managing As A Performing Art: New Ideas For A World Of Chaotic Change. San Francisco: Jossey- Bass، 1989.

Wheatley، M.J. Leadership And The New Science: Learning A Bout Organization From An Orderly Universe. San Francisco: Berrett- Koehler، 1992.

Wren، J.T. Leaders Companion: Insights On Leadership Through

الملحق الثالث

عباراتٌ تعريفيَّة للقيادة والإدارة

المؤلفون والمراجع	العبارات: الإدارة مقابل القيادة
وارن بينيس بينيس دبليو. جي (١٩٩٤) (قيادة التغيير: القائد كمسؤول أساسي عن التحوُّل) جي رينيش (القيادة في حقبة جديدة: مقاربات ذات رؤية لأكبر الأزمات في عصرنا) سان فرانسيسكو، ينوليدزبرس	الإدراة هي جعل الناس يقومون بما يجب القيام به. القيادة هي جعل الناس يرغبون في القيام بما يجب القيام به. المديرون يدفعون، القادة يجذبون. المديرون يأمرون، القادة يتواصلون.
بينيس.دبليو .جي(١٩٩٣) (حياةٌ مبتكرة: تأملات في القيادة والتغيير) أديسون ويسلي	القادة هم الأشخاص الذين يفعلون الأمور الصحيحة. المديرون هم الأشخاص الذين يفعلون الأمور بشكلٍ صحيح.
كارتر - سكوت، سي. (١٩٩٤) (الفروقات بين الإدارة والقيادة) مانج	إنَّ القادة ينتصرون على السياق أي الأمور المضطربة الغامضة المتحرِّكة التي تحيط بنا والتي تتآمر علينا والتي ستخنقنا بالتأكيد إذا تركناها وشأنها، أما المديرون فيستسلمون لهذا السياق. المديرون يطبِّقون، أما القادة فهم يبدعون. المدير هو نسخة، أما القائد فهو أصلي. المدير يحافظ على الأمور كما هي، القائد يطوِّرها. المدير يركِّز على الأنظمة والبنية، القائد يركِّز على الناس. المدير يعتمد على التحكم، القائدُ

	يلهم الآخرين الثقة. المدير يتمتع بنظرة قصيرة الأمد، القائد ينظر إلى بعيد. المدير يسأل: كيف ومتى؟، القائد يسأل: ماذا ولماذا؟. المدير يضع عينيه على الحد الأدنى، القائد ينظر إلى الأفق. المدير يقلّد، القائد يبتكر. المدير يقبل الأوضاع الراهنة، القائد يتحدَّاها. المدير هو جندي تقليدي جيد، القائد هو شخصٌ مستقلٌ بذاته. المديرون يفعلون الأمور بشكلٍ صحيح، القادة يفعلون الأمور الصحيحة.
جون دبليو.غاردنر غاردنر جي.دبليو.(١٩٩٠) (القيادة) نيويورك، كولير ماكميلان.	إن القادة والقادة/المديرون يختلفون عن المديرين في ست نواحٍ على الأقل: ١- يفكرون في الأمد البعيد. ٢- عندما يفكرون في الوحدة التي يقودونها فإنهم يدركون علاقاتها بالحقائق الأكبر. ٣- إنهم يصلون إلى مجموعاتٍ تتجاوز سلطتهم ويؤثّرون فيها. ٤- إنهم يركّزون على الرؤية والقيم والتحفيز، وهم يفهمون بواسطة حدسهم المكوِّنات غير المنطقية واللاواعية في التفاعل بين القائد والمؤسسة. ٥- إنهم يملكون المهارة السياسية اللازمة للتلاؤم مع الحاجات المتناقضة للمجموعات المختلفة. ٦- إنهم يفكّرون بالتجديد. إنَّ المدير أكثر ارتباطاً بالمؤسسة من القائد. في الحقيقة قد لا يملك القائد أيَّ مؤسسةٍ على الإطلاق.
جيمس كوزس وباري بوزنر كوزس، جي. إم وبوزنر، بي. زد (١٩٩٥). تحدِّي القيادة: (كيف تحافظ على	"إن جذر كلمة يقود lead يعني (يذهب، يسافر ، يُرشد) إنَّ القيادة تعني الحركة. إنَّ القادة يبحثون عن نظامٍ جديد. إنهم يكتشفون مجالات لم يكتشفها أحد ويقودوننا إلى جهات جديدةً

الحصول على أشياء استثنائية في المؤسسات) سان فرانسيسكو جوسي-باس.	وغير مألوفة. بالمقابل إن جذر كلمة يدير manage يعني (يعالج) فالإدارة هي معالجة المشاكل والحفاظ على النظام، إنها التنظيم والتحكم. إن الفرق الكبير بين الإدارة والقيادة يظهر في الفرق بين معنى جَذْرَي الكلمتين؛ الفرق بين ما معناه معالجة المشاكل وما معناه الذهاب إلى أماكن جديدة".
كارتر-سكوت،سي (١٩٩٤). (الفرق بين الإدارة والقيادة). مانج	كوزس "إن الفرق الكبير بين الإدارة والقيادة نجده في معنى جَذْرَي هاتين الكلمتين؛ إنه الفرق بين ما معناه معالجة المشاكل وما معناه الذهاب إلى أماكن جديدة".
أبراهام زاليزنك زاليزنغ، أي١٩٧٧ (المديرون والقادة هل هناك اختلافٌ بينهم؟). هارفارد بزنس ريفيو.	المديرون مهتمونٌ بالطريقة التي تُنجز بها الأمور، والقادة مهتمونٌ بما تعنيه هذه الأمور بالنسبةِ للناس. إن القادة والمديرين يختلفون في نظرتهم إلى الأمور. يميل المديرون إلى رؤية العمل على أنه عمليَّةُ تمكينٍ تتضمَّنُ مزيجاً بين أُناسٍ وأفكارٍ تتفاعل لتحديد الاستراتيجية واتخاذ القرارات. في حين يعمل المديرون على تحديد الخيارات فإنَّ القادة يعملون في الاتجاه المعاكس. إنهم يطوِّرون مقاربات جديدة للمشاكل القائمة منذ زمن طويل ويميلون إلى اتخاذ خيارات جديدة. إن القادة يصنعون جوّاً من الإثارة في العمل.
جون كوتر كوتر. جي (١٩٩٩). (ما الذي يفعله القادة حقّاً؟). هارفارد بزنس ريفيو.	إن الإدارة تهتم بالتلاؤم مع التعقيد. إنَّ ممارساتها وإجراءاتها هي بالدرجة الأولى استجابة لواحد من أهم تطوُّرات القرن العشرين. بدون إدارة جيِّدة سوف تصبح المؤسسات المعقدة مليئة بالفوضى مما سيهدد وجودها. إن الإدارة الجيدة تحقق درجةً من النظام والاستمرارية للأبعاد الأساسية في المؤسسة كجودة وربحية المنتجات. القيادة بالمقابل هي التلاؤم مع التغيُّر. أحد الأسباب التي جعلت القيادة مهمَّة جداً في السنوات الأخيرة هو أنَّ عالم الأعمال قد أصبح أكثر منافسةً وحركةً

	من قبل. إن التغيُّرات التقنية السريعة وتعاظم المنافسة العالمية وانعدام النظام في الأسواق، والحجم الكبير للمؤسسات الصناعية واضطراب أسعار النفط، والمغيرون من أصحاب السلع الرخيصة هي من بين الكثير من العوامل التي أدت إلى هذا التغيرّ. النتيجة هي أن الأفعال التي كنّا نقوم بها بالأمس أي تحسين الأداء بنسبة ٥% لم تَعُدْ كافية للنجاح. إنّ التغيُّرات الكبيرة أكثر ضرورةً اليوم للبقاء والمنافسة بفاعلية في هذه البيئة الجديدة. مزيدٌ من التغيير يتضمَّنُ دائماً مزيداً من القيادة.
جيمس إم . برنز برنز، جي إم(١٩٧٨) (القيادة) نيويورك: هاربرورو	الانتقالي (الإدارة) مقابل التحوُّلي (القيادة) القيادة الانتقالية: تحدث هذه القيادة عندما يبادرُ شخصٌ ما ويتصل بالآخرين من أجل تبادل أشياءَ قيّمة. القيادة التحوُّلية: تحدث هذه القيادة عندما يرتبط شخص ما أو أكثر من شخصٍ بالآخرين بطريقة يرفع بها القادةُ والأتباع بعضهم بعضاً إلى مستويات أعلى من التحفيز والأخلاق. إن غاياتهم الّتي قد تبدأ منفصلة – ولكنها متعلّقة ببعضها البعض – تصبح في النهاية غاية واحدة.
بيتر دروكر غالاغان، بنسلفانيا(١٩٩٨) بيتر دروكر: التدريب والتطوير	"إن اختبار القائد ليسَ فيما أنجزه وإنما فيما يحدث إذا غادر الساحة. إنّ تركَتَه هي الاختبار الحقيقي. إذا انهارتْ المؤسسة في الوقت الذي يغادرها فيه أولئك القادة الجذابون الرائعون فهذه ليست قيادة. إنها بصراحة خداع" "أكّدتُ دائماً على أنّ القيادة مسؤولية ومصداقية وإنجاز.." "إنّ التفريق بين الإدارة والقيادة لا معنى له، تماماً كما هو التفريق بين الإدارة وتأسيس عمل ما. إنها أجزاءٌ لعمل واحد. بالتأكيد هي مختلفة عن بعضها ولكنه اختلاف اليد اليمنى عن اليد اليسرى أو الأنف عن الفم. إنها تنتمي جميعاً لجسدَ واحد".
ريتشارد باسكال جونسون، إم (١٩٩٦)	إن الإدارة هي ممارسة السلطة و التأثير من أجل الوصول إلى مستويات من الأداء تتماشى مع

(رفع الغطاء عن القيادة) مراجعات في الإدارة	المستويات التي تم تحديدها مسبقاً. القيادة هي تحقيق الأمور التي ما كانت لتتحقق أبداً و هي تتضمن دائماً العمل بمحاذاة الخط الأحمر.
جورج ويذرسباي ويذرسباي.جي.بي (١٩٩٩) (القيادة مقابل الإدارة) مراجعات في الإدارة	الإدراة: هي استخدام المصادر المحدودة من أجل تحقيق هدف المؤسسة. إنها تحديد الأولويّات وتصميم العمل والوصول إلى النتائج. الأهمُّ من ذلك أن الإدارة تهتمُّ بالتحكم. القيادة بالمقابل تركّز على إبداع رؤية مشتركة إنها تعني تحفيز الناس ليساهموا بالرؤية وتشجيعهم على التوفيق بين مصالحهم الخاصة ومصلحة المؤسسة. القيادة تعني الإقناع وليس إصدار الأوامر.
جون ماريوتي ماريوتي،جي (١٩٩٨) (أمور القيادة) إندستوي ويك	إن الناس الذين «يُدارون» قد لا يمتلكون الرغبة الكافية لبذل الجهد الضروري للنجاح إلا إذا كان لديهم قادة جيِّدون. إن القادة العظام يخرجون بنتائج غير عادية من الأشخاص العاديين. إن المديرين العظام يحصلون على نتائج مخطّط لها ومنفّذة بشكلٍ جيِّد. لكنَّ النجاحات الكبيرة تأتي بفضل الحماس والالتزام الذي تُلهمه القيادة الحقيقية. القادة هم المهندسون، المديرون هم البنّاؤون. كلاهما ضروري ولكن دون مهندس لا يوجد شيءٌ مميَّز يمكن بناؤه.
روزابيث موسى كانتر كانتر،آر.إم.(١٩٨٩) (العمل الإداري الجديد) هارفارد بيزنس ريفيو	إن القوانين القديمة للإدارة تتآكل وتحلُّ محلَّها أدوات القيادة الجديدة. إنَّ المديرين الذين يستمدُّون سلطتهم من موقعهم في هرم المؤسسة، والذين اعتادوا على استخدام سلطتهم الشخصية بشكلٍ محدود يتعلمون اليوم كيف يغيِّرون نظرتهم ويوسِّعونَ آفاقهم. إنَّ العمل الإداري الجديد يتضمَّن النظر إلى خارج منطقة محدودة من المسؤولية وتلمُّس الفرص وتشكيل فرق عمل قادرة على التفعيل الذاتي. إنه يتضمَّنُ التواصل والتعاون بين الوظائف والأقسام والشركات المختلفة التي تتقاطع نشاطاتها ومصادرها. لذلك أصبح الوصف الوظيفي أقل أهميَّة في نجاح العمل الإداري الجديد من امتلاك

	المعرفة والمهارات والحساسية اللازمة لتحريك الناس وتحفيزهم لكي يُعطوا أفضل ما عندهم.
توم بيترز بيترز،تي (١٩٩٤) (النمو في الفوضى) نيويورك: آلفرد أ. كنوبف	استمدَّ بيترز أفكاره من مفاهيم بينيس وكوزس وبوزنرز عن القيادة والإدارة التي ذكرناها آنفاً، يعتقد بيترز أنَّ "تطوير الرؤية – و أهم من ذلك أن يعيشها الإنسان بشكلٍ حقيقي – هو جزء أساسي من القيادة. إن الرؤية تحتلُّ مكانةً مهمَّة في عالَمي كُلٌّ من المديرين المتوسطين والمشرفين».

لقد تمَّ تذكيري في هذا المشروع أننا غالباً ما نتعلَّم أفضل من خلال المقارنة.

إليك ملخصاً بالفروقات بين القيادة والإدارة (الشكل أ–٣، ١)

الإدارة	**القيادة**
الأشياء	< الناس
البُنية	< التلقائية، المصادفة
التحكم	< الإنطلاق، التمكين
الكفاءَة	< الفعَّالية
البرنامج	< المبرمج
كلفة	< استثمار
تقنيات	< مبادئ
صفقة	< تحول
المنفعة	< السلطة المرتكزة على المبدأ
القياس	< الفطنة
القيام بالأمور بالشكل الصحيح	<القيام بالأمور الصحيحة
السرعة	< الاتجاه
الحد الأدنى	<الحد الأقصى
الطرق	< الغايات
الممارسات	< المبادئ
العمل من خلال الأنظمة	< العمل على الأنظمة
تسلّق السلم بسرعة	<هل السلّم يستند إلى الجدار الصحيح؟

الشكل أ–٣، ١

الملحق الرابع

الكلفة العالية للثقة المنخفضة

صـــمَّم المؤلف والزميل والمستشار ماهان كالسا طريقة فعَّالة لدفع فريقٍ من المديرين التنفيذيين في أي شركةٍ إلى التغيير.

إذا أردتَ من مؤسسة أن تشعر بالتواضع إلى درجةٍ تدفع أفرادها إلى البدء بالتغيير والمحافظة عليه يجب أن تشعرهم بضغط الظروف المحيطة بهم. يمكنك أن تستخدم مجموعات من الأسئلة لتشعر الآخرين بقوة ضغط الظروف من أجل إعداد عقولهم للتغيير.

إن العمليَّة تتضمن طرح نوعين من الأسئلة تنفذ إلى لُبِّ المشكلة:

١) أسئلة الأدلة (كيف، ماذا، أين، أيُّ، من، متى..) وهي تزوِّدنا بالحقائق التي نحتاج إليها والمتعلقة بالوضع حتى ولو كانت سطحية.

٢) أسئلة التأثير التي تمس جوهر الموضوع. واحد من أقوى هذه الأسئلة هو "وبعدها ما الذي يحدث؟".

إن المحادثة الافتراضية التالية بينك وبين زميل لك في المهنة أو مديريك هي مثال على الطريقة التي يمكن أن تستخدم بها هذه الأداة التشخيصية لتعرف الكُلفة العالية للثقة المنخفضة (يمكن استخدام العملية ذاتها من قبل أشخاصٍ في أيِّ مستوى إذا كانت لديهم المعلومات التي يحتاجون إليها).

الزميل: "الناس في مؤسستنا لا يثقون ببعضهم البعض".

هنا يمكنك أن تسأل مزيداً من أسئلة الأدلة مثل: "من هم الأشخاص بالتحديد الذين لا يثقون ببعضهم البعض؟ متى تظهر عدم الثقة بشكل حقيقي؟

ما أدراك أن الثقة منخفضة؟" في النهاية إذا رغبت أن تكتشف الأثر الذي تتركه الثقة المنخفضة على المؤسسة عليك أن تسأل سؤال التأثير.

أنت: "وعندما لا يثق الناس ببعضهم البعض ما الذي يحدث؟"

الزميل: " لن يتشارك الناس في المعلومات"

مرة أخرى بإمكانك أن تسأل مزيداً من أسئلة الأدلة مثل: "أيُّ أناس بالتحديد لن يتشاركوا في المعلومات؟ ما المعلومات التي لن يتشاركوا فيها؟ كيف تعرف أنهم لا يتشاركون في المعلومات؟" عند حدّ معين سترغب بالاقتراب من التأثير ولذلك ستسأل:

أنت: "وعندما لا يتشارك الناس في المعلومات ما الذي يحدث؟"

الزميل: "إن مشاريعهم ونشاطاتهم لن تكون متوافقة مع مشاريع الشركة"

مرة أخرى يمكنك أن تسأل أسئلة الدليل مثل: "أيُّ أهداف بالتحديد لن تكون متوافقة مع بعضها البعض؟ أيُّ مشاريع ونشاطات بالتحديد؟ كيف تعرف أنها غير متوافقة؟". ثم تسأل سؤال تأثيرٍ آخر.

أنت: "وعندما لا يكون الناس في توافقٍ مع أهداف الشركة ما الذي يحدث؟"

الزميل: "إن ذلك يرفع كلفة تطوير منتج جديد"

الآن أعطاك زميلُك شيئاً يمكنك قياسه وله علاقة بالثقة المنخفضة؛ ارتفاع كلفة تطوير منتج جديد. عندما ترى أو تسمع أمراً يمكنك قياسه عليك أن تسأل خمسة أسئلة:

١. كيف تقيسه؟
٢. ما مقداره الآن؟
٣. كم تريده أن يكون؟
٤. ما قيمة الاختلاف؟

٥. الوقت المحدَّد لتحقيق هذا الاختلاف؟

لذلك عندما يقول زميلك: "إنه يرفع كلفة تطوير منتج جديد" يمكنك أن تسأل هذه الأسئلة الخمسة.

أنت: "كيف تقيس كلفة تطوير منتج جديد؟"

الزميل: "ما ننفقه بالدولارات خلال عام بدءاً من إطلاق عملية تطوير المنتج الجديد"

أنت: "كم هي هذه الكلفة الآن؟"

الزميل: "٥٠٠ ألف دولار"

أنت: "كم تريدها أن تكون؟"

الزميل :"أعتقد أنها يجب أن تكون قريبة من ٣٥٠ ألف دولار"

أنت: "أي أن الفرق هو ١٥٠ ألف دولار. كم منتجاً جديداً تنتجون في السنة؟"

الزميل: "عشرين منتجاً". الآن تقوم بالعملية الحسابية مع زميلك أو فريقك.

أنت: "إذن إذا ضربنا ١٥٠ ألف دولار بعشرين سيكون لدينا ٣ ملايين دولار سنوياً. هل يبدو هذا صحيحاً بالنسبة لك؟".

الزميل: "نعم".

أنت: "إذن إذا لم تتحسن النفقات أو تسؤ خلال الأعوام الثلاثة القادمة فنحن نتحدث عن مشكلة تكلّف تسعة ملايين دولار".

الزميل: "أعتقد أن الأمر كذلك".

بسؤالك أسئلة التأثير اكتشفت أن بُعداً واحداً فقط من أبعاد (الثقة المنخفضة) قد يكلّف الشركة تسعة ملايين دولار خلال ثلاثة أعوام. سوف

تحتاج إلى مزيدٍ من العمل للتأكد من ذلك الرقم ولكن على الأقل لديك شيءٌ يمكن قياسه وسوف يكونُ تركيزك على شيءٍ محدَّد. عندما يرى زملاؤك المشكلة على شكلٍ تكاليف مقدَّرة بالدولار سوف يدركون الحاجة إلى التغيير.

لاحظ أنك طرحتَ مزيجاً من أسئلة الدليل والتأثير إلى أن أوصلتْ هذه الأسئلةُ شخصين إلى لُبِّ المشكلة. بعدها يمكن استخدام أسئلة التأثير. دائماً يجب أن يكونَ زميلُك أو بقيَّةُ الفريق هو قوَّةُ الذكاء، أما أنت فتلعب دور القوَّة المرشدة والموجِّه. نتيجةً لذلك سوف تزوِّد زملاءَك بتعليمٍ موجَّه بطريقةٍ لا تُشكِّلُ تهديداً بالنسبة لهم، إنَّ هذه المجموعة من الأسئلة قويَّة جدًّا ونافذة، وهي تمكِّن الناس من الوصول بشكل موضوعي إلى التكاليف الشخصيَّة والمؤسساتية المرافقة للتحديات التي تواجه المؤسسة وتسبب قلقاً كبيراً لك.

الأهمُّ من ذلك هو أنَّ هذه العملية تؤسس ثقافة الانفتاح والصراحة في فريقك ومؤسستك وستقوِّي روابط الثقة بين أفراد الفريق.

لمزيد من المعلومات زر الموقع التالي:

WWW. Franklin covey. com/ Letsgetreocl

الملحق الخامس

تطبيق القواعد الأربع للتنفيذ

إن القواعد الأربع للتنفيذ هي عبارة عن ورشة عمل تستغرق من يوم إلى ثلاثة أيام ويشارك فيها كلٌّ شخص في المؤسسة. إن ورشات العمل هذه يمكن أن تُعقد مـــع فـــرق القادة الذين يحتلون المناصب العليا أو مع الفرق العاملة أو المديرين أو الأفـــراد من عدة أقسام.يتم تسيير هذه الورشات من قبل استشاري من مؤسسة فـــرانكلين كوفي أو من قبل زبون تمت إجازته ليقود هذه الورشات. يتم إرشاد المشـــاركين في هـــذه الورشـــات في عمليةِ توضيح أهدافهم ذات الأولوية وبناء مقايـــيس ولوحة إنجاز لهذه الأهداف وتجزئتها إلى سلوكيات ونشاطات جديدة وتعلُّـــمِ عملـــيةٍ للمحاسبة تضمن من الجميع المحافظة على التزامهم بتحقيق هذه الأهداف. نحن نساعد المؤسسات في جهودها لتطبيق استراتيجياتها ومتابعة تحقيق الأهداف عبر المؤسسة. كما نُسَاعد مؤسسات من كُلِّ الأشكال والأحجام على تطبـــيق هذه الطريقة بما فيها أكبر مئة مؤسسة في العالم. لمزيد من المعلومات عن القواعد الأربع للتنفيذ اتصل بالرقم:

١٧٧٦-٨٦٨-٨٨٨-١ أو ١٧٧٦-٨١٧-٨٠١-١

أو زر موقعنا على الإنترنت WWW. Franklin covey. com

الملحق السادس

نتائج دراسة الذكاء التنفيذي XQ

إن اختبار الذكاء التنفيذي يحدِّد قدرة المؤسسة على تنفيذ أهدافها الأساسية. كما أن اختبار الذكاء العقلي IQ يحدِّد الفجوات في التنفيذ؛ الفجوة بين وضع هـــدف وتحقيقه بشكلٍ فعلي. إنَّ عبارة XQ هي اختصار لكلمة معادِل التنفيذ (Execution Quotiont)

بعـــد دراســـة شملت ٢,٥ مليون شخص عن فعَّالية مديريهم وبالجمع بينها وبـــين دراســـة هاريس التفاعلية طوَّرت مؤسسة فرانكلين كوفي طريقة لقياس القدرة على التنفيذ.

إن نـــتائج دراسة الذكاء التنفيذي مُدهشة ومُحرجة، هناك فجوة خطيرة في التنفيذ كما تُبيِّن هذه النسب المئوية:

موضوع التنفيذ	نسبة الموافقين
خط رؤية المؤسسة: هل يركِّز كل العاملين على أهداف المؤسسة؟	٢٢%
جودة أهداف الفريق: هل يملك الفريق أهدافاً واضحة قابلة للقياس؟	٩%
تخطـــيط الفـــريق: هـــل يخطط أفراد فريق العمل مع بعضهم البعض لتحقيق أهدافهم؟	١٦%
التواصـــل بـــين أفراد الفريق: هل هناك تفهُّم متبادَل وحوارٌ خلاق بين أفراد الفريق؟	١٧%
الثقة في الفريق: هل يعمل الفريق في بيئة آمنة تسود فيها الاتفاقيات التي تحقق المنفعة للجميع؟	١٥%
الـــتمكين في الفـــريق: هل يملك أفراد الفريق المصادر الكافية والحرية ليقوموا بعملهم؟	١٥%
المحاسبة في الفريق: هل يتبادل أفراد الفريق المحاسبة على الأمور التي التزموا بها؟	١٠%

مقاييس الفريق – الجودة: هل يتم قياس النجاح بشكل صحيح وصريح؟	١٠%
أهداف العمل الشخصية: هل يملك الناس أهداف عمل واضحة قابلة للقياس و ذات وقت محدَّد؟	١٠%
المشاركة الشخصية: هل يتمُّ تحفيزُ العاملين؟ هل يشعرون بالتقدير؟	٢٢%
التخطيط الشخصي: هل يقوم أفراد الفريق بتحديد أولويَّاتهم بشكلٍ منهجي؟	٨%
المبادرة الشخصية: هل يقوم أفراد الفريق بالمبادرة ويتحمَّلون مسؤولية تحقيق النتائج؟	١٣%
اتجاه المؤسسة: هل استراتيجية المؤسسة وأهدافها مفهومة بدقة من الجميع؟	٢٣%
التعاون في المؤسسة: هل تتعاون فرق العمل فيما بينها على اختلافِ وظائفها؟	١٣%
الجدارة بالثقة في المؤسسة: هل تفتخر المؤسسة بقيمها والتزاماتها؟	٢٠%
تحسُّن الأداء في المؤسسة: هل هناك طريقة ثابتة ومنهجية؟	١٣%
الالتزام الشخصي: هل الموظَّفون ملتزمون بوجهةِ المؤسسة؟	٣٩% قالوا إلى حَدٍّ كبير أو كبير جدًّا
دعم المؤسسة: هل يقوم المديرون بشكلٍ فعَّال بدعم الفرق للوصول إلى أهدافها؟	٤٥% قالوا إلى حدٍّ كبير أو كبير جدًّا
تركيز الفريق: هل يركِّز فريقي بشكل كامل ومُتقن على أهم أهدافه؟	١٤%
الوقت الذي يخصصه الأفراد: كم ينفق أفراد الفريق من الوقت على تحقيق الأهداف الأساسية؟	٦%

الجدول ١٤
أضواء على دراسة الذكاء التنفيذي XQ التي قامت بها مؤسسة فرانكلين كوفي

أهم النتائج	كيف تمَّ حسابها
الثلث فقط قالوا: إنَّ لديهم فهماً واضحاً لأهداف مؤسساتهم .	٣٧% اختاروا الجواب التالي: "أفهم بوضوح أسباب اختيار الاستراتيجية التي تتبعها مؤسستي"
١ من ٦ فقط يركِّزون بإتقان على أكثر الأهداف	١٤% اختاروا الجواب التالي: "نحن نحافظ بإتقان

أهميَّة. هل يوصل القادة أهم أهدافهم إلى الآخرين؟ هل يملك العاملون خطَّ رؤية واضحاً بين مهامهم وأهداف الشركة؟١ من ١٠ يعتقدون ذلك. هل الناس مندفعون وملتزمون بتحقيق أهداف مؤسساهم؟١ من ١٠ قالوا: "نعم" ١ من ٣ فقط لديهم أهداف عمل واضحة ينفق العاملون ربع أوقاهم على مهام ملحة ولكن غير مهمَّة.	على تركيزنا على أهم أهدافنا" ٤٤٪ قالوا إن مؤسساهم توصل بوضوح أهدافها إلى العاملين فيها. ٢٢٪ قالوا إن لديهم خط رؤية واضحاً بين أهدافهم الخاصة وأهداف المؤسسة. ٩٪ اختاروا الجواب التالي: "مندفعون بقوَّة وملتزمون". ٣٣٪ قالوا إنَّ لديهم أهدافاً مكتوبة. قال المشاركون في الدراسة أهم ينفقون ٢٣٪ من وقتهم على نشاطات ليس لها علاقة وثيقة بالأهداف الأساسية لكنها تحتاج إلى انتباه فوري.
يضيِّع العاملون ساعة من كل خمس ساعات في التعامل مع الاعتبارات السياسية والبيروقراطية.	قال المشاركون في الدراسة أهم ينفقون ١٧٪ من وقتهم على نشاطات غير منتجة كالتعامل مع البيروقراطية الداخلية والنزاعات وغيرها.
نصف العاملين يشعرون أن وظائفهم تمكّنهم من القيام بكُلّ ما يجب عليهم القيام به.	٤٨٪ وافقوا على هذه العبارة: "إن معظم الناس في مؤسستي يملكون من المواهب والذكاء والإبداع أكثر بكثير مما تتطلبه أو تسمح به وظائفهم".
النصف قالوا إهم يستطيعون التعبير عن أنفسهم بصراحة في العمل.	٥٣٪ وافقوا على هذه العبارة "أشعر بالأمان في التعبير بصراحة عن آرائي بدون خوف من العقاب".
الثلث قالوا إهم يعملون في جوٍّ تسودُ فيه الاتفاقات التي تحقق المنفعة للجميع.	٣٣٪ وافقوا على "نحن نعيش المبدأ الذي يقول إن نجاحي هو نجاحك"
الربع تقريباً يلتقون مع مديريهم شهرياً على الأقل لمراجعة التقدم نحو أهدافهم في العمل.	٢٦٪ قالوا: "نعم".
أقل من الثلث قالوا: إهم يعتبرون أنفسهم مسؤولين عن ميزانياهم.	٣١٪ وافقوا أو وافقوا بشدَّة على هذه العبارة "نحن نعتبر أنفسنا مسؤولين عن الالتزام بالميزانية".
إنَّ أعباء العمل الزائدة ونقص الموارد وأولويَّات العمل الغامضة هي أكبر ثلاثة عوائق للتنفيذ.	عندما سُئل المشاركون عن أوَّل ثلاثة عوائق في وجه التنفيذ،٣١٪ منهم اختاروا "نقص الموارد" و ٢٧٪ اختاروا "أولويات العمل الغامضة أو

٣ مــن ٥ قــالوا إنهم لا يعتقدون أنَّ رؤساءهم يحافظون على التزامهم تجاه موظفيهم.	المتغيِّرة".
	٤٣% قالوا إن رؤساءهم « يحافظون باستمرار على التزامهم تجاه موظفيهم».
الفرق تعمل بشكل منفصل، لا يحدث إلا القليل من التعاون الفعَّال بين فرق العمل.	عــندما سئلوا عن المجموعات الأخرى في المؤسسة ٢٨% وافقوا على هذه العبارة: "إننا نساعد بعضنا البعض بشكلٍ فعَّال للوصول إلى أهدافنا".
الثلث فقط قالوا أنَّ لديهم مقاييس واضحة للنجاح.	٣٥% وافقــوا عــلى العــبارة التالية: "المقاييس واضحة".

الجدول ١٥

إذا كُنْــتَ مهــتمًّاً بإجراء اختبار الذكاء التنفيذي لتقيس قدرتك أو قدرة فريقك أو مؤسستك على التركيز وتنفيذ أهم الأولويات راجع الموقع التالي:

www.the8habit.com/offers

بعــد التسجيل تابع التعليمات الواردة في الموقع. يمكنك القيام بالاختبار مرَّة واحدة مجاناً. بعد الإجابة على الأسئلة سوفَ تُعطى تقريراً عن الذكاء التنفيذي يــلخِّصُ تقيــيم مؤسســتك ويقارنه مع معَدَّل آلاف المؤسسات التي أجرت الاختــبار. يمكــن أن نعطيك مزيداً من المعلومات عن كيفية قياس فريقك أو مؤسستك كلِّها.

الملحق السابع

مراجعة لفيلم (ماكس وماكس)

لنوضِّح كم هو عمليٌّ إطار القيادة المعروض في هذا الكتاب بالعودة إلى (ماكس وماكس) والتفكير بطريقة محرِّك شراع التغيير. ربما تودُّ العودةَ الآن إلى الفيلم لكي تنظرَ إليه من خلال عدسات الأدوار الأربعة للقيادة.

عمليّاً ما الذي يستطيعُ ماكس فعله؟ إنَّ مديره السيد هارولد متحكِّمٌ بشدَّة. إنه يحمل منظومة تفكير الندرة وهو يخاف من رئيسه ولا يملك أيَّ طريقةٍ لتغيير الأمور سوى نموذج العصر الصناعي الذي يعتمد على التحكم والقوانين والتحفيز بطريقة العصا والجزرة.

إنَّ ماكس مُحَطَّم المعنويات، إنه مُحْبَطٌ ومجرَّدٌ من إمكانياته. يمكنه أن يبقى معتمداً على رئيسه، قد يكون هذا خياره الأول. بإمكانه أن يقاتل أو أن ينظِّمَ مقاومته لرئيسه، أو يمكنه أن يهرب (يستقيل) ؛البديل الثاني. أو باستطاعته أن يمارس المبادرة ضمن دائرة تأثيره؛ البديل الثالث.

إحدى طرق البديل الثالث هنا هي استخدام طريقة محرِّك شراع التغيير المعتمدة على الأخلاق، التعاطف، المنطق مع السيِّد هارولد (قدم اقتراحاً؛ المستوى الرابع من مستويات المبادرة) .

إذا تذكرت الفيلم فإنَّ ماكس استخدم المنطق عندما قدَّم اقتراحاً، وفعل ذلك في أسوأ وقت ممكن؛ مباشرة بعد التوبيخ الذي تلقاه السيد هارولد من رئيسه. باختصار لقد كان ماكس خارج مجال دائرة تأثيره لذلك تلقَّى توبيخاً مماثلاً من السيد هارولد حتى بعد مبادرته التي حاول فيها المحافظة على أحد الزبائن. إن ذلك حطَّم معنويات ماكس وأدخله في دائرة التبعية المتبادَلة السلبية. لقد تقلَّصت دائرةُ تأثيره (انظر إلى الشكل أ- ٧، ١).

كيف يمكن لماكس أن يمارس قوّة الأخلاق، التعاطف، المنطق؟ قوّة الأخلاق تتضـــمن أن يَقــوم بمبادرة منه وعن طيب خاطر بأداء عمله بتفوُّق ومساعدة الآخـــرين بكُلِّ طريقة ممكنة. لاشكَّ أنه مُقيَّدٌ بإرشادات غير مناسبة للتعامل مع الـــزبائن، لكـــنَّه يمكن أن يكون إيجابياً ومبدعاً قدر الإمكان لكسب مزيدٍ من الزبائن ودون أن يتكلَّم بالسوء عن السيِّد هارولد.

دائرة التأثير	دائرة التأثير
أسلوب التقديم ★	أسلوب التقديم ★

الشكل أ، ٧-١

يمكـــنه أن يفعـــل أفضل ما بوسعه حتى ينظر إليه الآخرون كمصدرٍ للعون ضمن دائرة تأثيره وخارج نطاق عمله. وبدلاً من انتقاد الآخرين يمكنه أن يتمِّمَ عملهم.

بعـــد ذلـــك يستطيع ماكس أن يرتب زيارة للسيد هارولد وأن يصغي إليه إصـــغاء حقيقـــياً لكي يتفهَّمه. على سبيل المثال، ربما يكون السيد هارولد قد تعرَّض لتجربة سيئة مع موظَّف مبدع ولكنَّه غير خبير؛ أي ممن (يكثرون الوعود ولا يوفـــون بهـــا) وربما يكون ذلك قد دفع أحد الزبائن إلى رفع دعوى ضدَّ الشـــركة ممـــا جعـــل السيد هارولد يتخذ أسلوباً متصلباً ويضع قواعد حازمة ويتدخل في كل صغيرة وكبيرة ويجرِّد الموظفين من صلاحيَّاهم.

عـــندما يشعر السيد هارولد أنه قد فُهم، فإنَّ معظم الطاقة السلبية الدفاعية سوف تتبدَّد. لا يمكنك أن تحاربَ شخصاً يحاول بصدق وإخلاص أن يفهمك. هـــذه هي ثمرة التعاطف أو التوافق العاطفي. بعد أن يحدِّد ماكس أهدافَ السيد هـــارولد ومخاوفه بدقّة يمكنه أن يستخدم المنطق؛ ربما يقترح برنامجاً تجريبياً لمدة ثلاثـــة أشـــهر يقـــوم فيه شخص واحد (ماكس) بتطبيق أمور إبداعية جديدة للحصول على مزيدٍ من الزبائن و يبيع الزبائن الحاليين مزيداً من البضائع.

عندما يشعر السيد هارولد بأنه قد فهم، وعندما تزداد ثقته بماكس بسبب أسلوبه المـــتعاون وإتقانـــه لعمله (الأخلاق) وتعاطفه (التعاطف) عندها يمكن أن يوافق على فكرة البرنامج التجريبي الذي يحمل القليل من السلبيات والكثير من الإيجابيات.

لنقل أنَّ ماكس زادَ مبيعاته ٢٥% خلال ثلاثة شهور سوف يعود إلى السيد هـــارولد ويقـــترح عليه أن يشمل برنامجه ثلاثة رجال مبيعات آخرين يثق بهم ماكس. سيوافق السيد هارولد وستزداد مبيعاتهم بنسبة ٢٥% . عندها سيقترح الأربعـــة بـــرنامج تدريـــب لكل رجال المبيعات يتميَّز بمعايير صارمة تستبعد الأشـــخاص الذين لا يملكون الحكمة الكافية لتطبيقه. مبهوراً بازدياد المبيعات ســـيوافق الســـيد هارولد وسيهنئه رئيسه قائلاً: "لقد أجدت تلك الحفلةُ نفعاً، ألـــيس كذلك؟" وسيجيبُ السيد هارولد متشجعاً: "سأخبرك ما الذي يجدي نفعـــاً.."باختصـــار، مـــن خلال عملية الأخلاق، التعاطف، المنطق تلك (قدِّم اقـــتراحاً – مســـتوى المبادرة الرابع) أصبح ماكس قائداً لرئيسه ومصدَرَ تأثيرٍ عظيم في الشركةِ بأسرها.

إن الســـيناريو السابق مجرَّد قصَّة مُختلقة وقد تكون مشكلة هارولد مختلفة تمامـــاً. إذا كـــان الأمـــر كذلك فإنَّ استجابة ماكس ستعكس هذا الاختلاف وسيزيدُ من إنتاجه وتأثيره بطريقةٍ أخرى.

الفكـــرة هنا هي أنَّ ماكس وجد صوتَ عمله من خلال الرؤية والانضباط والحماس التي يقودها الضمير.

تعلّمتُ أيضاً أنَّ معظم (الرؤساء السيئين) هم في العادة جزءٌ من ثقافات التبعية المتبادلة، وهم يلعبون دور القدوة في سلوكٍ كان غيرهم قدوةً لهم فيه. هذه الدائرة يمكن كسرها من قبل شخصٍ يكون هو القوّة الخلاّقة في حياته.

لنر الآن ما الذي يمكن أن يفعله السيد هارولد مع ماكس ذي المعنويّات المحطّمة. البديل الأوَّل هو أن يحافظ على أسلوبه؛ الضغط، المداهنة، التهديد، تسديد الضربات، الحفلات، التقاط ماكس وهو يقوم بالأمور بالشكل الصحيح والثناء عليه. باختصار ، استخدام سياسة العصا والجزرة معه (نموذج العصر الصناعي). البديل الثاني هو الاستسلام والسماح لماكس بالقيام بالأمور بطريقته. وهنا يمكن توقع العواقب غير المقصودة، فقد يُطرد السيد هارولد من عمله أو يُعاقب لأنه لم يتدخل ولأنه يمارس قيادة سلبية ضعيفة. إضافة إلى أن طريقته قد تشجِّعُ (مندوبي المبيعات الفاشلين) على إعطاءِ وعودٍ لا يستطيعون الوفاءَ بها من أجل زيادة المبيعات.

البديل الثالث هو الاعتراف بخطئه في كبح مبادرة ماكس الإبداعية التي حافظ بها على أحد الزبائن والاعتذار برقة له. إن ماكس الذي ما يزال معتمداً على رئيسه قد لا يثق بهذه الطريقة اللطيفة وقد يستمر بالتملُّق. قد يحتاج السيد هارولد هنا إلى أن يشرح لماكس وبرقة الظروف التي دفعته إلى التصرف بهذه الطريقة "انظر، ماكس، لقد أسقطتُ إحباطاتي عليك. لقد قمتَ بعملٍ رائع عندما تعاملتَ بهذا الشكل مع الزبون. لكنني كنت أشعر بضغط كبير من الإدارة التي كانت تريد مني الحصول على (المزيد مقابل دفع الأقل) وكذلك كنت قلقاً من تصرُّفٍ غير محسوب يوقعني في مزيدٍ من المشاكل. لذلك لم أدرِ ما أفعل سوى أن أتمسك بالقوانين. في ذلك الوقت لم أستطع أن أفعل أفضل من ذلك ولكن الآن بعد أن تمهّلتُ وفكّرت أريدُ فعلاً أن أفكّر في اقتراحك. آمل أن نتوصل إلى صيغةٍ ما معاً بحيث تكون إيجابيات الاقتراح أكثر من سلبياته. هل يمكنك مساعدتي على فهم الطريقة التي تنظر بها إلى هذا الأمر؟"

إن عمــق الصــدق والصــراحة التي يبديها السيد هارولد يمكن أن تشجع مــاكس على أن يكون أكثر صدقاً معه. إن التواصل الحقيقي الأفقي – وليس العمودي – بين شخصين يعانيان من المشكلة نفسها قد يقود إلى البديل الثالث التكاتفي الذي وضعناه سابقاً. عندما ننظر إلى هذا السؤال:

ما الذي يمكن أن يفعله ماكس بشكلٍ واقعي؟

في كلــتا الحالــتين لاحظ العملية التتابعية والطريقة النابعة من الداخل نحو الخارج ومنظور الإنسان المتكامل. لاحظ الحركة من العلاقة الشخصية القائمة عــلى الثقة للوصول إلى اتفاقٍ على مستوى المؤسسة (البرنامج التجريبي الذي يتوسَّع مع نمو الثقة والجدارة بالثقة).

إنَّ هذا حل البديل الثالث الذي لم يكن أحد يتخيَّله في البداية. إنه ينشأ من التواصل الخلاّق ويؤدِّي إلى توثيق العلاقة. إنه ينشئُ أيضاً «جهازاً مناعيَّاً» يمكن أن يتعامل مع المشاكل في المستقبل.

مــرَّة أخــرى أقــول، لقد أَلَّفتُ هذين (السيناريوهين) وقد تأخذ الأمور اتجاهــات مختلفة تماماً. لكنني لا أحاول هنا أن أعلِّمَ ممارسات (ماذا يجب عليك أن تفعل) وإنما مبادئ، تلك المبادئ العالمية التي يمكن أن تقوم على أساسها عدة ممارسات مختلفة. إنني أستخدم فيلم (ماكس وماكس) كتوضيحٍ فقط لممارساتٍ مرتكزةٍ على المبادئ.

الآن لنــتراجع قليلاً إلى الخلف ولنقم بعملية التنظير. أولاً لننظر إلى ماكس: في العملية التي أصبح فيها ماكس قائداً للسيد هارولد لاحظ الأدوار الأربعة التي قام بها. هذه الأدوار الأربعة تحدثُ في أيِّ سيناريو يؤدِّي إلى نتيجة إيجابية.

أولاً، القــدوة الحســنة. لقــد لعب ماكس دور القدوة الحسنة في المبادرة الإبداعــية واكتسب القوَّة الأخلاقية. لقد لعب دور القدوة الحسنة في التعاطف وفي الشــجاعة الــتي عرضَ بها منطقهُ. عندما تفاعل مع مديره بشكل حقيقي

حدث تواصل تكاتفي أدَّى إلى الوصول إلى بديل ثالث أفضل بكثير من طريقة هارولد المعتمدة على الأوامر والتحكم والتفكير بطريقة (أنا أربح - أنت تخسر) وأفضل بالطبع من طريقة ماكس التي تعتمد على التزلُّف والسلبية.

مـــرَّة أخرى إن جوهر القدوة الحسنة سواء كشخصٍ أو كفريق يكمن في العادات السبع للأشخاص ذوي الفعَّالية العالية.

الدور الثاني، تحديد المسار. يمثِّل البرنامجَ التجريبي الذي يحقق المنفعة للجميع والذي ضمن ما يريد كُلٌّ من هارولد وماكس من زيادة عدد الزبائن عن طريق خدمـــتهم ضمن إرشادات تحقِّقُ الصدق والحكم على الأمور بطريقة جيدة. إن لعـــب دور القدوة الحسنة في تحقيق الجدارة بالثقة والتواصل الصادق ولَّد الثقة الضرورية لتحديد المسار. هنا حصل تقاطع بين صوت ماكس وصوت المؤسسة من خلال البرنامج الذي اقترحه.

الـــدور الثالث، التوفيق. تحقَّق عندما وافق السيد هارولد رسميًّا على برنامج ماكس أولاً ليتمَّ تطبيقه من قبل ماكس ثم من قبل ثلاثةٍ آخرين ثم من قبل فريق المبيعات كلِّه.

التوفيق يعني بناء البُنية والأنظمة والإجراءات الضرورية لتحقيق غايات تحديد المســـار ضـــمن الإرشادات التي تمَّ الاتفاق عليها. لقد تـــمَّت تغذيةُ الأصوات المتقاطعة وتمكينُها.

لقـــد أدَّت الأدوار الثلاثة؛ القدوة الحسنة والتمكين وتحديد المسار، للوصول إلى دور التمكين حيث يستطيع ماكس أولاً والآخرون بعد ذلك أن يستخدموا قدرتهم على الحكم على الأمور وإبداعهم لفعلِ ما هو ضروري للمحافظة على الـــزبائن ضـــمن الإرشادات المتفق عليها. وهكذا لم تعد القوانين تأخذ مكان الحكـــم الشخصي على الأمور. أنت ببساطة لا تستطيع جعل الناس مسؤولين عـــن النتائج إذا كُنتَ تراقب الطرق التي يعملون بها وتتمسك بالقوانين بشكل

متصلّب. إن التمكين يؤدِّي إلى تفعيل الطاقات بشكلٍ موجَّه بحيث يتمُّ احترام صوت كل شخصٍ وبحيثُ يتمُّ التعبير عن هذا الصوت.

لنـــنظر الآن إلى اســـتجابة عامل المعرفة من قبل السيِّد هارولد؛ لقد مارس أدوار القـــيادة الأربعة ذاتها واستخدم البديل الثالث بدلاً من البقاء على أسلوبه المتحكم أو الاستسلام السلبي. لقد بدأت العملية بلعب دور القدوة الحسنة. لقد اعـــترف السيد هارولد بخطئه وبدأ تواصلاً تكاتفياً. عندما بُنيت الثقة تمَّ إبداع حـــل تحديـــد المسار. لقد ضمّ السيد هارولد إلى سلطته الرسمية سلطةً أخلاقية وجَعـــلَ البرنامج جزءاً من نظام المؤسسة. هذا التوفيق جعل البرنامج مقبولاً في ثقافـــة المؤسســـة، وأعطـــى ماكس الاستقامة والقدرة على الإبداع والمرونة للحصول على زبائن جدد، أي باختصار، دور التمكين.

عـــندما مشـــت الأمور بنجاح (مثَّلَ الفريق القدوة الحسنة كفريق متكامل) شـــارك الآخرون في الطريق الجديد (تحديد المسار) وقد ساعد على ذلك البُنى والأنظمـــة والإجراءات (المتوافقة) مما مكَّن الجميعَ في النهاية من تحقيق المعايير الموضوعة (التمكين).

الملحق الثامن

مقاربة فرانكلين كوفي

أداءٌ متميز بشكل مستمر...

هذا هو الجزء الصعب من العمل الذي تواجهه أيُّ مؤسسة.

بالتأكيد يستطيعُ أيُّ إنسانٍ أن يحقّقَ نتائج جيِّدة لربع عام أو أكثر لكنَّ التحدِّي الحقيقي هو أن تنشئ ثقافة مؤسساتيَّة تحقق نتائج مستمرة عاماً بعد عام.

إنَّ الأمـــر المدهـــش هو أنَّ قليلاً من المؤسسات تستطيع تحقيق ذلك. انظر إلى الإحصائيات التالية المأخوذة من أهم الكتب المتعلّقة بإدارة الأعمال:

- Profit from he core: ١١١ مـــن أصل ١٨٥٤ شركة (١٣%) تمكنت من المحافظة على نموٍّ ربحي مستمر لمدة عشر سنوات.
- Good to Great: ١٢٦ مـــن أصـــل ١٤٣٥ شركة (٩%) استطاعت أن تتخطّى المعدلات الموجودة في السوق لمدة عقدٍ أو أكثر. ما هو أكثر من ذلك، ١١مـــن أصل ١٤٣٥ شركة (أقل من ١%) انطبقت عليها معايير الدراسة التي تحدِّد الشركات ذات الأداء المتميز بشكل مستمر.
- Destruction Creative: ١٦٠ مـــن أصـــل ١٠٨٨ شـــركة (١٦%) تمت دراستها على مدى ثلاثين عاماً استطاعت أن تحافظ على وجودها.
- Stall Points: ٥% فقط من أكبر ٥٠ شركة في العالم حافظت على نموِّها.

إن القـــدرة على الأداء المتميز و الاستمرار به هو تعريف المؤسسة العظيمة. إن معظـــم المؤسسات والقادة ما زالوا عاجزين عن تحقيق ذلك. إن جذور فشلهم تكمن في أساليبهم.

أسطورة البيضة الذهبية

ذات يـــوم اكتشف مزارع فقير في عُشِّ إوزته بيضةً ذهبيَّةً برَّاقة. في البداية ظنَّ الأمـــر خدعة لكنَّه أخذ البيضة وقام بتثمينها. لم يستطع المزارع تصديق حظه الجـــيِّد. لقـــد كانت البيضة من الذهب الخالص! ازدادت إثارته في اليوم التالي عـــندما وجـــد أنَّ الإوزَّة قـــد وضعت بيضةً ذهبيةً أُخرى. يوماً بعد يوم كان يستيقظ كُلَّ صباح ويجد بيضةً ذهبيةً أخرى، وسرعان ما أصبح ثريّاً.

ولكـــن مع غناه أصبح جشعاً وعجولاً. ولأنه لم يستطع الانتظار يوماً بعد يوم للحصول على البيضات الذهبية قرر المزارع أن يقتل الإوزة ويستخرج البيضات كـــلها دفعـــةً واحـــدة. ولكن عندما فتح الإوزة وجدها فارغة. لم تكن هناك بيضات ذهبية، ولم تعد هناك طريقة للحصول على مزيدٍ من البيض الذهبي. لقد قضى المزارع على الإوزة التي كانت تنتج هذه البيضات.

في هـــذه الأسطورة يكمن المبدأ الأساسي في أداء المؤسسات؛ إن الأداء المتميز بشـــكل مســـتمر يتحقَّقُ نتيجةً لأمرين: ما يتمُّ إنتاجه (البيضُ الذهبي) والقدرة على الإنتاج (الإوزة) إذا ركَّزت المؤسسات على إنتاج البيض الذهبي (الحصول عـــلى النتائج اليوم) وأهملت الإوزة (بناء القدرات من أجل الغد) سوف تفقد هـــذه المؤسســـات قدرتهـــا عـــلى إنتاج مزيدٍ من البيض. بالمقابل إذا ركَّزت المؤسســـات على الإوزة فقط ولم تهتم بالبيض الذهبي فإنها لن تتمكن ربما من إطعام الإوزَّة. المفتاح يكمن في التوازن.

ربما تكون مؤسستك كهذه المؤسسة:

عـــندما تواجهنا ضغوطٌ لتحقيق النتائج فإننا نزيلُ كُلَّ العوائق. ونبتكر برنامجاً لصـــف الحشود وندفع الجميع لتحقيق الهدف العاجل. قد يكون الهدف زيادةَ المبـــيعات أو تخفـــيض الـــنفقات أو أيَّ هدفٍ آخر. نحن نتعامل باستمرار مع

الظـــروف الخارجية بردود الأفعال وننتقل من (هدف خطير)أو (مبادرة طارئة) إلى (مـــبادرة طارئـــة) أخـــرى. المشـــكلة هي أننا لا نستثمر جيِّداً في الناس والإجـــراءات والمعدَّات التي نحتاج إليها لتحسين عملنا. نتيجةً لذلك لا يمكننا أبداً الوصول إلى الأداء المستمر.

أو وقد تكون مؤسستك بالشكل التالي:

لقد استثمرنا كثيراً في الناس والثقافة لعدَّة سنوات.

لقد كانت نظرتنا هي أنَّ الأشخاص الموهوبين والعظماء بوجود أفضل الأنظمة والتقنـــيات سوف ينتجون بشكلٍ تلقائي أداءً متميزاً بشكل مستمر. لقد كنَّا نعمـــل في مكانٍ رائع ثم جاءت الأيَّام الصعبة. وجدنا أننا لا نملك القدرة على التنفيذ في وجهِ المنافسة الشديدة والبيئة الاقتصادية التي لا تناسبنا. لقد اضطررنا إلى التقلـــيل مـــن كل الاستثمارات التي اعتاد الموظفون عليها خلال السنوات الذهبـــية. نتيجةً لذلك أُصيبَ الناسُ بخيبة أمل وانخفضت المعنويات والكثير من أفضل الموظفين تركوا الشركة.

لقـــد تعلَّمـــنا هـــذا الدرس القاسي في فرانكلين كوفي لأننا تأرجحنا بين الأداء والقـــدرة على الأداء. وهكذا تعلَّمنا من الواقع وأصبح الأمر أكثر من مجرَّد قناعة نظرية.

نحن في فرانكلين كوفي نعمل على الوصول إلى أداء متميز بشكل مستمر و ذلك بتحقـــيق التوازن بين طرفي المعادلة. نحن نساعد المؤسسات على التركيز لإنجاز نـــتائج معيـــنة و نســـاعدها على بناء قادة يتمتعون بمزيد من القدرات و أفراد مساهمين لديهم القدرة على الارتفاع إلى مستويات جديدة من الأداء.

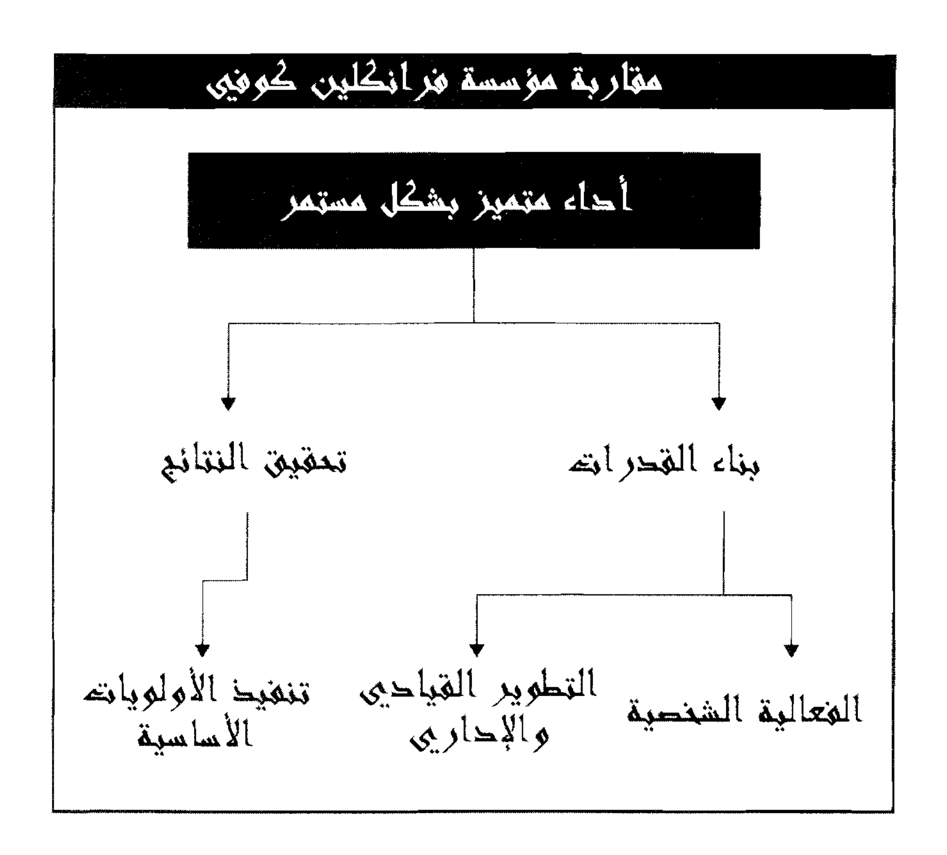
ضمن هذين المجالين (تحقيق النتائج وبناء القدرات) تعمل مؤسسة فرانكلين كوفي مـــع زبائنها لتحقيق ثلاث مهام محدَّدة تمثِّل الأشكال الأساسية الثلاثة للعظمة التي

تتضمَّنُها العادة الثامنة: العظمة المؤسساتية والعظمة القيادية والعظمة الشخصية.

تحقيق النتائج
المهمَّة الأولى: تنفيذ أهم الأولويَّات: نحن نساعد الزبائن على تحقيق نتائج محدَّدة -كزيادة المبيعات، تنفيذ مبادرات محدَّدة، تحسين الجودة - بزيادة الالتزام بأهم الأولويات وتوضيحها و من ثم بناء عمليَّات تنفيذية حول هذه الأولويَّات. إن هذا يبني العظمة المؤسساتية.
بناء القدرات
المهمَّة الثانية: التطوير القيادي والإداري:نحن نساعد زبائننا على بناء قدرات راسخة معتمدة على الأخلاق وبناء فريق العمل والقدرة على تحقيق النتائج بامتياز. إن هذا يبني العظمة القيادية.
المهمة الثالثة: الفعالية الشخصية: نحن نساعد المؤسسات على زيادة المعرفة والمهارات والأداء الشخصي للقوَّة العاملة، وعلى تحقيق نتائج أعظم كأفراد وكفرق عمل. إن هذا يبني العظمة الشخصية.

فكِّر كيف يمكنك بناء فريقٍ رياضي يحقق البطولة. بالاستثمار في توعية الرياضيين وتهيئتهم سوف يتحسَّن الفريق؛ لاعبون أفضل يشكِّلون فرقاً أفضل. في الوقت نفسه مهما كان اللاعبون ممتازين كأفراد فإنَّ الفريق لا يربح إلا إذا كانوا يستطيعون العمل معاً للوصول إلى أهداف محدَّدة و (تنفيذ اللعب) مرَّةً بعد أخرى بامتياز.

ما نريده هنا لاعبين عظماء وتنفيذٌ عظيم. أنت تريد فريقاً يستطيع أن يؤدِّي بامتياز في كل الفصول، أنت تريد سلسلة محلاَّت رابحة. هذا هو الجوهر في أسلوب عمل مؤسسة فرانكلين كوفي: توجيه قدرات المؤسسة لتحقيق نتائج محدَّدة مرَّةً بعد أخرى مما ينتج مؤسسةً رابحة.


مقاربة مؤسسة فرانكلين كوفي
أداء متميز بشكل مستمر
بناء القدرات
تحقيق النتائج
الفعالية الشخصية
التطوير القيادي والإداري
تنفيذ الأولويات الأساسية

الشكل أ-٨، ١

المراجع

الفصل الأوَّل

1. Rogers، C.R، On Becoming a Person (Boston: Houghton Mifflin،1961) ، P.26
2. Rick Levine، Christopher Locke، Doc Searls and David Weinberger، The Cluetrain Manifesto (Cambridge، MA: Perseus Books Publishing، 2000)، PP. 36،39
3. Antony Jay، The Oxford Dictionary of Political Quotations (Oxford: Oxford University Press، 1996)، p.68

الفصل الثاني

1. Quoted from a speech given by Stanley M. Davis at a conference in Asia in Which we both participated.
2. Drucker، Peter F،" Managing Knowledge Means Managing oneself،" Leader to Leader، 16 (Spring 2000)،PP.8-10
3. Drucker، Peter F، Management Challenges for the 31 st Century (New york: Harper Business، 1999)، P.135.

الفصل الثالث

1. Henry David Thoreau، Walden (Boston: Beacon Press، 1997)، P.70
2. Robert Frost، Elizabeth Knowles، ed، the oxford Dictionary of quotations، 5th ed. "The Road Not Taken،" (1916) (oxford: oxford university Press، 1999)

الفصل الرابع

1. Daniel Ladinsky، the Gift: Poems by Hafiz the Great Sufi Master (New York: Penguin Compass، 1999)،PP.67-68
2. Marianne Williamson، A Return to Love:Reflections of a Couese in Miracles (New York: Harper Collins، 1992)،PP.190-191.
3. Michael C. Thomsett، speech، Oct.9،1956، in War and Conflict Quotations (North Carolina: McFarland &Company، 1997)،p.50.
4. Munseys Magazine (February 1897)، 554، Found on the Ella Wheeleer Wilcox Society web site visited on May 15، 2004: http://www.ellawheelerwilcox.org.
5. c.s. Lewis، Mere Christianity (New York: Simon & Schuster، 1980)، PP.19-21.
6. Doc Childer and Bruce Cryer، From Chaos to Coherence (Boston: Butterworth- Heinemann، 1999)،P.23.
7. Ibid، p.29.
8. Daniel Goleman، Working With Emotional Intelligence (New York: Bantam Books، 1998)، P.31.
9. Richard Wolman، Thinking with Your Soul (New York: Harmony Books، 2001)،P.26.

10. The Holy Bible، King James Version.

11. Danah Zoher and Ian Marshall، SQ: Connecting with Our Spiritual Intelligence (New York and London: Bloomsbury، 2000).

12. William Bloom، the Endorphin Effect (United Kingdom: Judy Publishers Ltd، 2001)،P.12.

13. Anwar el- Sadat، In Search of Identity: An Autobiography (New York: Harper and Row Publishers، 1978)،P.303.

14. " The Speakers Electronic Reference Collection،" Aapex Software، 1994.

15. YMCA of the USA، Dartmouth Medical School، The Institute For American Values، Hardwired to Connect: The New Scientific Case for Authoritative Communities، Areport to the Nation from the Commission on Children at Risk (2003)،p.6.

16. Dee Hock، "The Art of Chaordic Leadership،" Leader to Leader، 15 (Winter 2000)،pp.20-26.

17. Warren G. Bennis and Robert J. Thomas، Geeks and Gsszers: How Era، Values. And Defining Moments Shape Leaders (Boston: Harvard Business School; Publishing،2002).

18. Jim Loehr and Tony Schwartz، The Power of Full Engagement (New York: Simon & Schuster، 2003).

الفصل الخامس

1. Philip Massinger، Timoleon، in The Bondman، act 1، ssc.3 (1624)، Poems of Philip Massinger: p.Edwards and C. Gibson، eds. (1986).

2. Susana Wesley، letter to her son dated June 8، 1725. Found on the Wesleyan Church website www.wesleyan.org.visited on 5/14/04.

3. Polly LaBarre، "Do you Have the Will to Lead?" Fast Company Magazine 32(March 2000)،p.222. Found on website visited on May 27، 2004: http://www.fastcompany.com/online/32/koestenbaum.html.

4. Lucinda Vardey. A Simple Path، introduction to Mother Teresa، Lucinda Vardey، ed.(New York: Ballantine، 1995)،P. xxxviii.

5. Josef Hell، Aufzeichnung، (Institut fiir Zeitgeschichte، 1922)ZS640، P.5.

6.Dag Hammarskjold، Markings (New York: Alfred،2001)،p.124.

7. Albert E. N . Gray Essay "the common denominator of success "(Philadelphia: NALU annual convention، 1940).

8. Harold B. Lee، Teachings of Harold B. Lee .Clyde J. Williams، ed.(Salt Lake City: Bookcraft،1996)،p.606.

9. Charles Moore، introduction to Washingtons School Exercises: Rules of Civility and Decsnt Behavior in Company and conversation، Charles Moors، ed. (Boston: Houghton Mifflin Company، 1926)، pp. xi-xv.

10. Elizabeth Knowles، ed، the Oxford Dictionary of Quotations، 5th ed. (Oxford: Oxford University Press، 1999)، p.396.

11. JOANN C. Jones، "Brockville،" Ontario- Guide Posts، January 1996.

12.David O. Mckay، Conference Report، the Church of Jesus Christ of Latter- day Saints، April 1964، p.5.

13. John G. Whittier، Maud Muller (Boston: Riverside Press، 1866)،p.12.

الفصل السادس

1. Peter F.Drucker، Management Cballenges for the 21st Century (New York: Harper Collins،1999)،p.8.

2. Philip Evans and Thomas S. Wurster، Blown to Bits (Boston: Harvard Business School Press)،p.13.

3. Dave Ulrich، Jack Zenger and Norm Smallwood، Results Based Leadership (Boston Harvard Business School Press،1999)،p.7.

الفصل السابع

1. Del Jones، "What Would Attila the Hun do?" USA Today (April 6، 2003). Found on USA Today website visited on May 27، 2004: http//www.usatoday.com/moneny/companies/management/2003-04-06-warleaders-x.htm.

2. Tom Peters، the Project 50 (New York: Alfred A. Knopf، 1999)،pp . 48-49.

الفصل الثامن

1. American Museum of Natural History، found on web site visited on May 15،2004:http://www.amnh.org/common/faq/quotes.html.

2.Eknath Easwaran، Gandhi، the Man، 2nd ed .(Nilgin Press، 1978)، p.145.

3. Lieutenant General Dave R. Palmer 56 (retired)"Competence and Character: Schwarzkopfs Message to the Corps". Assembly Magazine، May 1992.

الفصل التاسع

1. Gordon B. Hinckley، "the True Strength of the Church" Ensign Magazine، July1973،p.48.

2.Rick Pitino، Lead to Succeed (New York: Broadway Books، 2000)، p.64.

3. Elizabeth Knowles، ed ، the Oxford Dictionary of Quotations،5th ed. (Qxford: Qxford University Press، 1999)،p.503.

4.Dag Hammarskjold، Marking (New York: Alfred Aknopf، 2001)،p.197.

5. C.S. Lewis، Mere Christianity (New York: Simon &Schuster، 1980)، pp.165-166.

الفصل العاشر

1. Warren Bennis، Why Leaders Cant Lead (San Francisco، Jossey -Bass Publishers 1989)،p.158.

2. Arun Gandhi، "Reflections of Peace،" BYU Magazine، vol.54، no.1 (Spring 2000) pp. 1-6. Found on web site visited on May 14،2004: http://magazine.byu.edu/bym/2000sp/pages/peace1.shtml#.

3. Ralph Roughton، M.D، used with permission.

الفصل الحادي عشر

1.J.A.Belasco، Teaching the Elephant to Dance: the Managers Guide to Empowering Change (New York:Plume،1991)، p.11.
2. Clayton M. Christensen، the innovators Dilemma (Boston: Harvard Business School Press، 1997)،pp. xviii- xix.
3. Jim Collins، Good to Great (New York: Harper COLLINS، 2001،P.96.

الفصل الثاني عشر

1. martin H. Manser، the Westminister Collections of Christian Quotations (Louisville: Westminister John Knox Press، 2001)، pp. 91-92.
2. Randall Rothenberg and Noel M. Tichy: "the Thought Leader Interview، syner egy +Business Magazine (Spring 2002)، pp. 91-92.

الفصل الثالث عشر

1. Marcus Buckingham and Donald O. Clifton، Now Discover Your Strengths (New York: Simon &Schuster، 2001)، p.5
2. Ibid.
3. Thomas Stewart، Intellectual Capital: the New Wealth of Organizations (New York: Doubleday Books، 1997).
4. Stuart Crainer، the Management Century (San Francisco: Jossey- Bass Publishers،2000)، p.207.
5. Peter F.Drucker، Managing for the Future: the 1990 s and Beyond (New York: TRUMAN tally Books، Dutton، 1992)، p.334.
6. Max De Pree، Leadership Is an Art (New York: Dell Publishing، 1989) ، pp.28،38.

الفصل الرابع عشر

1. Larry Bossidy and Ram Charan، Execution: the Discipline of Getting Things Done (New York: Crown Business، 2002)، pp.19،34.
2. Louis V. Gerstner Who Says Elephants Cant Dance? (New York: Harper Collins Publishers، 2002)، p.230.
3. Charles Hummel، Tyranny of the Uegent (Downers Grove، IL: Inter Varsity Christian Fellowship of the United States of America، 1967)، pp. 9-10.

الفصل الخامس عشر

1. Gordon B. Hinckley، "Testimony" Ensign Magazine (May 1998)، p.69.
2. Engraved in a monument at Rockefeller Center، New York city ، New York.
3. Nelson Mandela، Long Walk to Freedom (Boston: Little، Brown and Company،1994)، pp. 543-544.
4. Engraved in a monument at the entrance of the Nathan Eldon Tanner Building، Marriott School of Management، Brigham Young University، Provo، Utah.

5. Alfred North Whitehead، "the Rhythmic Claims of Freedom and Discipline" the Aims of Education and other Essays (New York: New American Library، 1929)،p.46.
6. Dag Hammarskjold، Markings (New York: Alfred، 2001)، p.158.
7. Muggeridge، Malcolm، "A Twentieth Century Testimony" Malcolm Muggeridge، Thomas Howard، ed. (London: Collins، 1979).
8. Robert K. Greenleaf، "the Servant as Leader"، Servant Leadership: A F ourney into the Nature of Legitimate Power and Greatness، 25th anniversary ed. (Mahwah، New Jersey: Paulist Press، 2002)، pp.23-24.
9. Jim Collins، "Level Five Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve،" Harvard Business Review، vol. 79، no. 1(January 2001)،p.67.
10. Jim Collins، Good to Great (New York: Harper Collins Publishers، 2001)، p.20.
11. Jim Collins، "And the Walls Came Tumbling Down"، Leading Beyond the Walls the Peter F. Drucker Foundation for Nonproft Management: Frances Hesselbein، Marshall Goldsmith and Iain Somerville، ed (Jossey- Bass Publishers، 1999).
12. Peels Principles of Modern Policing، 1829.
13. Report of Col. Joshua L. Chamberlain، Twentieth Maine Infantry Field Near Emmitsburg- July 6، 1863.
14. Alice Rains Trulock، In the Hands of Providence:Joshua L. Chamberlain and the American Civil War (Chapel Hill: the University of North Carolina Press، 1992)، p.5.
15. Maxwell Anderson، Foan of Lorraine، (Washington، D. C: Anderson House، 1947).
16. Haddon Klingberg Jr، When Life Calls Out to Us (New York: Doubleday 2001)، p.8
17. Trulock، p. 154. Excerpt from the dedication of the Maine Monuments at Gettysburg on the evening of October 3،1889.

الملحق الأول

1. Doc Childre and Bruc Cryer، from Chaos to Coherence (Boston: Butterworth Heinemann، 1999)، p.23.
2. C .S. Lewis، Mere Christianity (New York: Simon& Schuster، 1980)،pp. 124-125.
3. Children andCryer،p.69.
4. Robert Frost، "Two Tramps in Mud Time"، The Poetry of Robert Frost ، Edward Connery Lathem، ed. (New York: Henry Holt and Co.، 1969).
5. Lewis . p. 88.

المصطلحات المعرَّبة

Abundance mentality	عقلية الوفرة
Accountability	المحاسبة
Accountable	محاسَب
Aligning	التوفيق
Alignment	التوافق
Attentive listening	الاستماع بانتباه
Attitude	أسلوب
Balanced scoreboard	لوحة إنجاز متوازنة
Begin with end in mind	ابدأ و الغاية في ذهنك
Be proactive	كن مبادراً
Circle of influence	دائرة التأثير
Circle of concern	دائرة الاهتمام
Character	الأخلاق
Cheerful cooperation	التعاون بسرور
Codependency	التبعية المتبادلة
Co-missioning	المشاركة في الرسالة
Continuum	طيف
Competency	الأهلية
Competencies	مؤهِّلات
Competent	مؤهَّل
Compromise	تسوية

Create a compelling a scoreboard	ابتكر لوحة نتائج انجاز محفزة
Creating	ابتكار
Creative cooperation	التعاون الخلاق
Consideration	اعتبار الآخرين
Deposit	إيداع
Dependency	الاعتماد على الآخرين
Determinism	الجبرية
Disempowering	تعطيل الإمكانيات
Discipline	الانضباط
Desired Results	النتائج المرجوة
Effectiveness	الفعالية
Efficiency	الكفاءة
Emotional bank account	حساب المصرف العاطفي
Empathetic listening	الاستماع التعاطفي
Empowerment	التمكين
Execution	التنفيذ
Execution Quotient	الذكاء التنفيذي
Family	أسرة
Finding your voice	العثور على صوتك
Forgiving	المسامحة
Focus on the wildly important	ركز على الأهداف ذات الأهمية القصوى
4 Disciplines of execution	القواعد الأربعة للتنفيذ
4 roles of leadership	الأدوار الأربعة للقيادة
Greatness	العظمة

Importance screen	لوحة تحديد الأهمية
Indulgence	الانغماس في الملذات
Independency	الاعتماد على الذات
Influence	التأثير
Initiative	المبادرة
Inspiring others to find their voice	إلهـــام الآخـــرين لكي يعثروا على أصواتهم
Integrity	الاستقامة
Interdependency	التعاضد مع الآخرين
Judgment	الحكم على الأمور
Lose-wine thinking	التفكير بطريقة (أنا أخسر – أنت تربح)
Loyalty to absent	الولاء للغائب
Low trust	ثقة منخفضة
Make and keep promises	أعط وعوداً و أوفِ بها
Mediocrity	الحياة العادية
Misalignment	اختلال التوافق
Mission statement	رسالة المؤسسة/رسالة الحياة
Modeling	القدوة الحسنة
Morality	فضيلة / أخلاق
Paradigm	منظور
Passion	حماس
Pathfinding	تحديد المسار
p/pc	الـــتوازن بين الإنتاج و القدرة على الإنتاج

Pretend listening	التظاهر بالاستماع
Proactivity	المبادرة
Productivity	الإنتاجية
Put first things first	ابدأ بالأهم قبل المهم
Quality	جودة
Quick fix	الإصلاح السريع
Rules	قوانين
Responsibility	تحمل المسؤولية
Responsible	متحمل للمسؤولية
Self-awareness	إدراك الذات
Self-control	التحكم بالذات
Self-empowering	تمكين الذات
Self-regulation	تنظيم الذات
Social mirror	المرآة الاجتماعية
Stakeholders	ذوو العلاقة
Stimulus and response	المؤثر و الاستجابة
Sweet spot	البقعة الرائعة
Synergize	تكاتف مع الآخرين
Synergy	التكاتف
Seek to understand then to be understood	اسـع إلى فهم الآخرين أولاً ثم اسع إلى أن يفهموك
Thing mind-set	منظومة التفكير
Translate lofty goals into specific actions	حول الأهداف الفضفاضة إلى أفعال محددة
Triage reporting	التقرير الانتقائي

Trim-tab	محرك شراع التغيير
Trustworthiness	الجدارة بالثقة
Think win-win	فكر بالمنفعة للجميع
Victimism	لعب دور الضحية
Vision	رؤية
Whole- person paradigm	منظور الإنسان المتكامل
willing compliance	المطاوعة عن طيب خاطر

الفهرس العام

لمحة عن مؤسسة فرانكلين كوفي

رسالة المؤسسة

نحن نمكّنُ الأشخاص والمؤسَّسات في كُلّ مكان من الوصول إلى العظمة

المعتقدات الأساسية

نحن نعتقدُ أنّ:

١. **الناس** قد خُلقوا قادرين على تحقيق العظمة وأنّ الله قد أعطاهم القدرة على الاختيار.

٢. **المبادئ** أبديَّةٌ وعالميَّة وهي الأساس الذي تُبنى عليه الفعّالية الدائمة.

٣. **القيادة** خيارٌ وأنّ بناءَها يتمُّ من الداخل إلى الخارج على أساسٍ من الاستقامة الشخصية وأنّ القادة العظام يطلقون الحماس الجماعي والمواهب الجماعية ويدفعون الناس باتجاه الهدف الصحيح.

٤. **عادات الفعّالية** تُكتسب فقط بالالتزام باستخدام أدوات وإجراءات متكاملة.

٥. **الأداء المتميز بشكل مستمر** يحتاج إلى التوازن بين الإنتاج و القدرة على الإنتاج و إلى التركيز على تحقيق النتائج و بناء القدرات.

القيم

١. **الالتزام بالمبادئ:** نحن عاشقون للمفاهيم التي ندرّسها للناس ونبذلُ ما بوسعنا لنكون قدوات تمثّل المبادئَ والممارساتِ التي نعلّمها للآخرين.

٢. **التأثير الدائم على الزبائن:** نحن حريصون على الوفاء بوعودنا تجاه زبائننا. إنّ نجاحنا يتحقّق فقط من خلال نجاحهم.

٣. **احترام الإنسان المتكامل:** نحن نقدّر بعضنا البعض ونتعامل مع من يعملون معنا كشركاء حقيقيين.

٤. **نمو الأرباح:** نحن نعمل على زيادة أرباحنا ونموّنا ونعتبر ذلك الدم الذي يجري في عروقِ مؤسستنا ويعطينا الحرية لتحقيق رسالتنا ورؤيتنا.

إن مؤسسة فرانكلين كوفي هي المؤسسة القائدة على مستوى العالم في مجال

التدريب على الفعالية، واستخدام أدوات الإنتاجية، وخدمات التقييم للمؤسسات وفرق العمل والأشخاص. إنّ ٩٠% من أكبر ١٠٠ شركة و٧٥% من أكبر ٥٠٠ شركة في العالم هم من زبائننا إضافةً إلى آلاف المؤسسات متوسطة الحجم وصغيرة الحجم، والكثير من المؤسسات الحكومية والتعليمية. إن المؤسسات والأفراد يحصلون على خدمات ومنتجات مؤسسة فرانكلين كوفي من خلال تدريب الشركات والمدربين المُجَازين، والتدريب الفردي، وورشات العمل العامة، وأكثر من ١٤٠ محل بيع تجزئة للمواد المترجمة إلى ٢٨ لغة وكذلك من خلال موقعها على الإنترنت. www.Franklincovey .com

إنّ لمؤسسة فرانكلين كوفي ٢٠٠٠ شريك يقدِّمون خدمات مهنية ومنتجات ومواد بثمان وعشرين لغة في تسعةٍ وثلاثين مكتباً موزَّعين على خمس وتسعين دولةً في جميع أنحاء العالم.

البرامج والخدمات

- دراسة الذكاء التنفيذي XQ (لمساعدة القادة على تقييم الذكاء التنفيذي لمؤسساتهم).
- ورشة عمل العادات السبع للأشخاص ذوي الفعالية العالية.
- ورشة عمل القواعد الأربعة للتنفيذ.
- ورشة عمل التركيز: إنجاز أهم أولويَّاتك.
- ورشة عمل الأدوار الأربعة للقيادة.
- نظام فرانكلين كوفي للتخطيط.

للمزيد من المعلومات عن منتجات وخدمات فرانكلين كوفي اتصل رجاء بـ:
١٧٧٦-٨٦٨-٨٨٨-١ أو ١٧٧٦-٨١٧-٨٠١-١ أو قم بزيارة موقعنا على الإنترنت: www.Franklincovey .com

للاتصال بمركزنا في دبي:

قيادة للاستشارات / تلفون ٠٠٩٧١٤٣٣٢٢٢٤٤/فاكس ٠٠٩٧١٤٣٣٢٢٢٨٢

تحدِّي العادة الثامنة

أولاً: اقرأ الفصل.
ثانياً:علّم الفصل لشخصين على الأقل من زملائك في العمل أوأفراد أسرتك أو أصدقائك ...الخ
ثالثاً: ابذل جهداً مخلصاً ومركّزاً لمدة شهر للعيش وفقاً للمبادئ الموجودة في كُلّ فصل.
رابعاً: اذكر النتائج وما تعلّمته من السعي إلى العيش وفقاً للأفكار الموجودة في كل فصل لشخصٍ تثق به من أصدقائك أو زملائك في العمل أو أفراد أسرتك.

١/ الألم
٢/ المشكلة
٣/ الحل
٤/اكتشف صوتك
٥/ عبِّر عن صوتك - الرؤية، الانضباط، الحماس، الضمير
٦/ إلهام الآخرين لكي يعثروا على أصواتهم - تحدِّي القيادة
٧/ صوت التأثير - كن محرِّكاً لشراع التغيير
٨/ صوت الجدارة بالثقة - كن قدوة في الأخلاق والكفاءَة
٩/ صوت الثقة و سرعتها
١٠/مزج الأصوات -- البحث عن البديل الثالث
١١/صوت واحد - تحديد المسار الرؤية والقيم والاستراتيجية المشتركة
١٢/الصوت وقواعد التنفيذ-التوفيق بين الأهداف والأنظمة من أجل الحصول على نتائج
١٣/صوت التمكين - إطلاق الحماس والموهبة
١٤/ العادة الثامنة والبقعة الرائعة
١٥/كيف نستخدم أصواتنا بحكمة في خدمة الآخرين
أ-١/تطوير الذكاءات/القدرات الأربع - دليلٌ عملي

اعثر على صوتك

وألهم الآخرين لكي يعثروا على أصواهم

١) اقرأ	٢) علّم شخصين	٣) عش وفق المبادئ	٤) سجل النتائج
☐	☐ ☐	☐ ٣٠ يوم	☐
☐	☐ ☐	☐ ٣٠ يوم	☐
☐	☐ ☐	☐ ٣٠ يوم	☐
☐	☐ ☐	☐ ٣٠ يوم	☐
☐	☐ ☐	☐ ٣٠ يوم	☐
☐	☐ ☐	☐ ٣٠ يوم	☐
☐	☐ ☐	☐ ٣٠ يوم	☐
☐	☐ ☐	☐ ٣٠ يوم	☐
☐	☐ ☐	☐ ٣٠ يوم	☐
☐	☐ ☐	☐ ٣٠ يوم	☐
☐	☐ ☐	☐ ٣٠ يوم	☐
☐	☐ ☐	☐ ٣٠ يوم	☐
☐	☐ ☐	☐ ٣٠ يوم	☐
☐	☐ ☐	☐ ٣٠ يوم	☐
☐	☐ ☐	☐ ٣٠ يوم	☐
☐	☐ ☐	☐ ٣٠ يوم	☐

لمحة عن المؤلف

إنَّ ستيفن آر. كوفي شخصية معروفة عالمياً في مجال القيادة، وهو خبيرٌ في الشؤون الأسرية ومعلم ومستشار للمؤسسات، ومؤلف سخَّر حياته لتعليم العيش أو القيادة وفق المبادئ لبناء الأسر والمؤسسات. حاصل على الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة هارفارد ودكتوراه من جامعة بريغهام يونغ حيثُ عمل فيها أستاذاً في سلوك المنظمات وإدارة الأعمال، وعمل أيضاً كمدير للعلاقات في الجامعة وكمساعدٍ لرئيس الجامعة.

ألَّف الدكتور كوفي العديد من الكتب المشهورة، بما فيها الكتاب الأكثر مبيعاً في العالم (العادات السبع للأشخاص ذوي الفعالية العالية) الذي سُمِّي أكثر كتاب مؤثِّر في مجال الأعمال في القرن العشرين وأحد الكتب العشرة الأكثر تأثيراً في مجال الإدارة على الإطلاق. بيع من هذا الكتاب أكثر من ١٥ مليون نسخة بثمان وثلاثين لغة في كُل أنحاء العالم. من الكتب الأخرى الأكثر مبيعاً التي ألَّفها: الأمور الأهم أولاً، القيادة المرتكزة على المبادئ، العادات السبع للأسر ذات الفاعلية العالية، وقد بيع من هذه الكتب حوالي ٢٠ مليون نسخة .

كأبٍ لتسعة أولاد وجد لثلاثةٍ وأربعين حفيداً نال السيد كوفي جائزة الأبوة لعام ٢٠٠٣ من المؤسسة الوطنية للأبوة والتي قال إنها أعظم جائزة نالها. من الجوائز الأخرى التي نالها؛ ميدالية كليَّة توماس مور لخدمة الإنسانية بشكلٍ مستمر، وجائزة خطيب العام عام ١٩٩٩ ، وجائزة السيخ لرجل السلام العالمي عام ١٩٩٨ ، وجائزة رجل الأعمال العالمي لعام ١٩٩٤، وجائزة إنجاز الحياة لرجل الأعمال العالمي في مجال قيادة الأعمال في نفس العام. لقد اختارت مجلة التايم الدكتور كوفي كواحد من بين أكثر ٢٥ أمريكياً أحدثوا تأثيراً، وحصل على سبع شهادات دكتوراه فخرية. إن السيِّد كوفي هو أحد المؤسسين ونائب رئيس شركة فرانكلين كوفي؛ وهي شركة عالمية لها فروع في ١٢٣ دولة. تشترك مؤسسة فرانكلين كوفي مع الدكتور كوفي في رؤيته وانضباطه وحماسه لإلهام الأفراد والمؤسسات في جميع أنحاء العالم وتزويدهم بأدواتٍ تساعدهم على التغيير والنُّمو.

مستخلص

يقدم هذا الكتاب قواعد متميزة لتطوير الأفراد والمؤسسات.

وهو في خمسة عشر فصلاً؛ الأول فصل (الألم) يعرض فيه للإحباط الذي يعاني منه الناس، والثاني فصل (المشكلة) المتمثلة في النظر إلى الإنسان بكونه شيئاً وليس إنساناً. ثم الفصل الثالث (الحل) وفيه موضوع (اعثر على صوتك، وألهم الآخرين كي يعثروا على أصواتهم)؛ وهو محور الكتاب.

في الفصل الرابع، يتحدث عن الهدايا التي ولدت مع الإنسان. ويخصص الفصل الخامس للصفات التي تحكم العالم برأيه، وهي (الرؤية والانضباط والحماس والضمير). ويدور الفصل السادس حول عبارة (ألهم الآخرين كي يعثروا على أصواتهم)، ثم يُعنون الفصل السابع بـ (صوت التأثير)، أي كيف يؤثر المرء في الآخرين بالقدوة الحسنة ويشرح هذه القدوة في الفصل الثامن تحت عنوان (كن قدوةً في الأخلاق والنزاهة)، ويورد تحته ملخصاً للعادات السبع التي أفردها في كتاب سابق له.

ويبحث في الفصل التاسع موضوع (صوت الثقة وسرعتها) مبيناً أهمية الثقة في نجاح المؤسسات. ويشير في الفصل العاشر إلى قاعدة (البحث عن بديلٍ ثالث)، وتتلخص في عبارة "ليست طريقتي ولا طريقتك، بل طريقتنا". ويتناول الفصل الحاديَ عشر مسألة (صوت واحد) فيحدد مسار الرؤية والقيم والاستراتيجية المشتركة. في حين يتناول في الفصل الثاني عشر (الصوت وقواعد التنفيذ) من أجل التوفيق بين الأهداف والأنظمة من أجل الحصول على نتائج مفيدة. وخصص الفصل الثالث عشر لإطلاق الحماس والموهبة ، وهو ما سماه (صوت التمكين). وذكر في الفصل الرابع عشر (العادة الثامنة والبقعة الرائعة) القواعد الأربع للتنفيذ. وأخيراً ركز في الفصل النهائي على السلطة الأخلاقية.

وختم الكتاب بعشرين سؤالاً يكثر طرحها، جاء بعدها ملاحق مُعِينة.

Abstract

The book is distinct rules for developing individuals and institutes. It involves fifteen chapters. *The first*, "Pain", presents the disappointment that the human is exposed to. *The second*, "The Problem", looks at the human as if he were a thing. *The third*, "The Solution", tackles the topic of "Find Your Voice, and Inspire Others to Find theirs", and represents the book pivot.

Chapter four talks about the gifts born with the human, and *the fifth* is dedicated to the qualities which rule the world in the writer's opinion, represented in visualizing, discipline, zeal and conscience. *The sixth* deals with the statement of "Find your Voice, and Inspire Others to Find theirs". Then *chapter seven* is entitled "The Voice of Influence"; i.e., how one can affect others through a good example, and it elucidates such and example in *chapter eight* entitled "Be Example in Morals and Integrity".

Chapter nine discusses "The Voice and Haste of Trust" bringing to light the importance of trust in the success of the institutions and indicates in *the tenth chapter* the rule of "Searching for a Third Alternative", which can be summed up by the notion of "The method is neither mine nor yours; its ours". *Chapter eleven* handles the question of "One Voice" and identifies the path of the view, the values and the mutual strategy. *Chapter twelve* deals with "The Voice and the Rules of Performance" for effecting accord between the goals and the systems in the aim of obtaining useful results. *Chapter thirteen*, "The Voice Creating Control", is dedicated to creating zeal and talent. *Chapter fourteen*, "The Eighth Custom and the Fourth Spot", mentions the four rules of performance.

In the *final chapter*, the book focuses on the moral authority. It is concluded by twenty questions frequently asked, and it is followed by certain appendices.

THE 8th HABIT
From Effectiveness to Greatness
Al-ʻĀdah al-Thāminah
Min al-Fāʻilīyah ilá al-ʻAẓamah
Stephen R. Covey

العادة الثامنة

" لقد أثر عمل كوفي في ملايين الناس في كل أنحاء العالم. في هذا الكتاب يحقق كوفي قفزة هائلة في المفاهيم، ويقدم لنا أفكاراً وممارسات سيكون لها أثر عميق على حياتنا جميعاً. إن العادة الثامنة كتاب رائع، وهو انتصار للروح. ومن وجهة نظري هو أهم عمل قدمه كوفي"

وارن بينيس، أستاذ مرموق في علم الإدارة، يو إس سي، مؤلف كتاب (أن تصبح قائداً) ومشارك في تأليف كتاب (المهووسون و غرباء الأطوار: كيف يصنع التاريخ و القيم و اللحظات المصيرية القادة).

" الحصول على نتائج في الشركات الكبيرة هي مهارة نادرة جداً، و هذا الكتاب يبين لك كيف تقوم بذلك. إن الدليل الموجود هنا سيثبت أنه دليل لا يقدر بثمن لأولئك القادة الذين يحاولون أن يكونوا أكثر حزماً في التنفيذ في مؤسساتهم"

كيفن رولنز، الرئيس والمدير التنفيذي لشركة دل.

" منذ سنوات وأنا أستخدم العادات السبع كمبادئ مرشدة في قيادة عملي. كان علي أن أقرأ كتاب العادة الثامنة، وعندما قرأته أذهلني هذا الكتاب وشدني إليه وأشعرني بالتمكين. إن كتاب العادة الثامنة تحفة حقيقية وهو كتاب يجب على الجميع أن يقرؤوه. عندما يتم العيش وفقاً لهذه المبادئ في القيادة الشخصية والمؤسساتية فإنها تطلق العبقرية الإنسانية وتحقق التزاماً عميقاً وقدراً هائلاً من الخدمة والشعور بالرضا. سيكون هذا الكتاب هديتي لكل شركائي ككتاب تجب قراءته قبل البدء بأي مشروع في المستقبل."

هورست شولز، الرئيس السابق لشركة فنادق ريتز كارلتون.

ISBN 1-59239-497-3
9 781592 394975